

Szociológiai Műhelytanulmányok  
BKE Szociológia és Szociálpolitika Tanszék

---

LENGYEL GYÖRGY:

VÁLLALATI MAGATARTÁS ÉS INTÉZMÉNYI VÁLTOZÁSOK  
(KÉRDŐÍVES GAZDASÁGSZOCIOLÓGIAI TAPASZTALATOK)

Bp. 1997.

## Tartalom

- Előszó 3.o.
  
- Mitől függ a nyereség? A magyar vállalati panel survey  
néhány tapasztalata 5. o.
  
- A gazdasági siker vállalati értelmezéséről 33. o.
  
- Kutatás - kapcsolat - környezet - minőség: a magyar  
vállalatok jellemzői 53. o.

## **ELŐSZÓ**

Az alábbi tanulmányok olyan vállalati adatfelvételek elemzésén alapulnak, amelyek a kilencvenes évek első felében készültek. Az első két tanulmány a tanszékünk és az Országos Munkaügyi Központ által koordinált Vállalati Panel Survey adatait veszi alapul, míg a harmadik a Szonda Ipsos és az OMFB által készített felvételt hasznosítja.

Az elemzések jórészt feltáró jellegűek, aminek magyarázata abban rejlik, hogy egy gyorsan változó intézményi környezetben a vállalatok adaptációs stratégiáit, első pillantásra meglepő és érthetetlen akcióit is így értelmezhetjük a torzítás nagyobb veszélye nélkül. Mindez nem zárja ki a modellalkotás és a teoretikus közelítések lehetőségét, de reményeink szerint valóságosabb értelmezési keretet biztosít. Ebben, ha jól értem, véleményünk megegyezik a vállalati esettanulmányok művelőinek kiindulópontjával. Különbség van azonban abban, hogy az esettanulmány mélyebb, de nagyobb kockázattal általánosítható ismereteket ad, míg a survey szükségképpen csak feltételezhet olyan összefüggéseket, amelyeket egy-egy konkrét vállalat kapcsán az esettanulmányok egyértelműen dokumentálnak. A két módszer ezért egymást hasznosan kiegészíti, s ha eredményeik alkalmasint elméleti reflexiókra is ösztönöznek, akkor közelebb jutunk ahhoz, hogy ne csupán feltárjuk, de meg is értsük a vállalati magatartás rejtett összefüggéseit.



## **MITŐL FÜGG A NYERESÉG? A MAGYAR VÁLLALATI PANEL SURVEY NÉHÁNY TAPASZTALATA**

A magyar vállalatok a rendszerváltás és a gazdasági válság kettős kihívásával szembesülnek. A rendszerváltás legfontosabbnak tartott intézményi aspektusa a tulajdonviszonyok változása volt. Ezt az egyéni vállalkozókról, a magántulajdon alkotmányos garanciáiról és a versenysemlegesség megteremtéséről rendelkező 1990. évi 5. törvény kodifikálta. Ezt megelőzően két, szempontunkból fontos esemény történt: az 1988. évi 6. törvény szabályozta a részvénytársaságok és a kft-k alapítási felételeit, az 1989. évi 13. törvény pedig az állami vállalatok magántársasággá alakulásának lehetőségeit tisztázta. Ezek nyomán indult meg a magánszféra dinamikus bővülése, valamint a "spontán privatizáció" folyamata. Hivatalos becslések szerint a magánszektor aránya a GDP-hez való hozzájárulásban az 1989-es 16 %-ról 33 %-ra nőtt 1992-re. A részvénytársaságok és kft-k száma az 1988-as 600-ról 1992-ben 60.000-re nőtt, tehát megszázszorozódott. A magánvállalkozók száma az 1980-as 100.000-ról 600.000-re nőtt 1992-ben. [Diczházi, Új Magyarország, 1993 feb.4.8.p.] Ugyancsak dinamikusan növekedett a külföldi érdekeltségű vállalatok száma és aránya. Elvileg 1972 óta van lehetőség ilyen cégek létrehozására, de számuk 1985-ben is csupán 50 volt. 1989-ben már 1350, 1991-ben pedig 9117 ilyen vállalat működött (s 1992 első negyedében további 2079-et jegyeztek be). Ennek megfelelően a beáramló külföldi tőke 1989-

ben 30 milliárd forintot, 1991 végén pedig 215 milliárd forintot tett ki, s becslések szerint ez a kelet-európai térségbe irányuló működő tőke mintegy felét jelentette. 1991-ben az összes magyar vállalat 20 %-ában volt külföldi érdekeltség, s a külföldi érdekeltségű vállalatok alapítói vagyonában a külföldi részesedés ekkor 45 %-ra rúgott. A külföldi tőke 57 %-a az iparban koncentrálódott. [A külföldi érdekeltségű vállalkozások 1991. évi tevékenysége. Bp. KSH, 1992. nov.]

E látványos növekedés és arányeltolódások nem feledtethetik, hogy a tőke és a munkaerő jelentős része (mintegy kétharmada) a vizsgálat idején az állami szektorhoz tartozik, az állami szektor pedig elhúzódó válságban van. A válság három legfontosabb elemét általában a munkanélküliség és az infláció növekedésében, valamint az export-piacok összeomlásában jelölik meg. A munkanélküliségi ráta az 1989. évi fél százalékról 1992-ben 11 %-ra nőtt, s kialakult egy tartós munkanélküli réteg. Az infláció 1991-ben 35 %-os, a következő évben pedig becslések szerint 20-25 %-os volt. A korábbi KGST országokba irányuló magyar export 28 %-kal csökkent 1989 és 1991 között. Aránya 36 %-ról 19 % ra csökkent ez alatt a két év alatt. Esettanulmányokból származó információk tapasztalatai szerint a korábbi kelet európai kereskedelemben érintett vállalati vezetők a forgalom visszaesésének fő okát a KGST pénzügyi rendszerének összeomlásában látják. [Economic Trends in Eastern Europe. vol.1.no.2. 1992, Kopint-Datorg, Budapest, 123-

124.p.]

A KGST-piacok összeomlása, a volt szovjet partnerek fizetéseképtelensége az ipari termelés jelentős visszaeséséhez vezetett. Az ipari termelés 1992-ben az 1988-as szint kétharmadára zsugorodott, s a GDP is az 1988-as szint háromnegyede alá csökkent.

A vállalatoknak tehát új stratégiát kellett választaniuk, amivel az intézményi változásokra, a munkaerő-és a termékpiacon kihívásokra válaszolni tudnak. Az új körülményekhez való sikeres, vagy sikertelen alkalmazkodásnak alternatív magyarázatai vannak.

Az egyik leggyakoribb közgazdasági érv a siker zálogát a tulajdonviszonyok megváltozásában, a privatizációban látja.

Egy másik modell szerint a vállalati siker nem kis részben az emberi erőforrásokon és a vezetés összetételén múlik.

Végül egy harmadik gondolatkör a piac, az üzleti stratégia és a kutatás-fejlesztés jelentősége mellett érvel.

#### Adatok és módszerek

Az alábbi tanulmány e vélekedések érvényességét kívánja tesztelni egy, a magyar iparvállalatok reprezentatív mintáján alapuló empirikus vizsgálat tapasztalataira támaszkodva.

A vizsgálat 430 magyar iparvállalat adatait tartalmazza. Ez a felvétel első lépcsője egy panel vizsgálatnak, aminek során ugyanezen vállalatokat keressük fel évente egy alkalommal. A vizsgálat módszere kérdőíves interjú, amit irányításunk mellett

1992 decemberében az Országos Munkaügyi Központ regionális munkatársai folytattak le a vállalat vezetőjével, vagy helyettesével. Az eredeti mintába került vállalatok mintegy egynegyede nem volt fellelhető, illetve nem kooperált. (A vizsgálat ezen eleme becslést ad azoknak az "alvó", vagy "fantom" vállalatok arányára a magyar iparban, amelyekre a szakirodalom gyakran utal.) Az alábbiakban súlyozatlan adatokkal dolgozom. Egy interpretációs korlátozó tényező adódott abból, hogy a vállalatok mintegy további negyede nem válaszolt a nyereség/veszteség kérdésére. Ez valószínűsíthetően a veszteséges vállalatok esetében fordult elő gyakrabban, így a minta a nyereséges adatok felé torzít.

A továbbiakban áttekintem a magyar iparvállalatok jellemzőit a fenti három modell szerint csoportosítva a tényeket. A táblastatisztikák eredményeit regressziós egyenletekkel ellenőrzöm le, amelyeknek függő változója az egy főre jutó nyereség/veszteség lesz, független változói pedig az adott modell - folytonos vagy dichotom alakra hozott - szignifikáns tényezői közül kerülnek ki. Végezetül kísérletet teszek arra, hogy a három modell együttes magyarázó erejét ellenőrizsem a vállalati siker szempontjából.

### Tulajdon és irányítás

A magyar iparvállalatok több mint fele, 53 %-a magánvállalat, mintegy harmada vegyes (állami résztulajdonnal rendelkező), s 14 %-a állami cég.[1.tábla] Maguknak az állami cégeknek is mintegy



fele részvénytársasági, illetve kft formában működik, ez a forma az ipar egészében 85 %-ot tesz ki. Az állami vállalatok egyhetedes arányuk ellenére az alkalmazotti létszám több mint felét, 54 %-át tömörítik, a részleges állami tulajdon az alkalmazotti kör további 32 %-ára terjed ki. Az átlagos alkalmazotti létszám a magáncégekben 40, a vegyesvállalatoknál 143, az állami cégeknél pedig 589 fő.

Hasonló a megoszlás a bruttó termelési érték tekintetében is. A magánvállalatok 15 %, a vegyes tulajdonúak 30 %-ot, az állami cégek 55 %-ot képviselnek a bruttó termelési értékből.

A magánszféra dinamikus bővülése ellenére tehát az állami ipar dominanciája és jelentős koncentrációja fennmaradt.

Az állami vállalatok mintegy fele veszteséges, másik fele pedig a nagyobb profitot termelő cégekhez tartozik. A magáncégek közt egynegyedes a veszteséges cégek aránya, a többségük kisebb, 1,5 millió forintot nem meghaladó nyereséget termel. [2.tábla] Az átlagos nyereség 2,6 millió Ft, ami igen nagy szórás mellett alakul ki. A magáncégek átlagos nyeresége 4,4 millió Ft, a vegyesvállalatoké 7,9 millió Ft volt. Az állami cégek azonban átlagosan 17,6 millió forintos veszteséggel zártak, amit néhány válságba jutott nagy cég okozott.

A nyereség volumenének alakulásában a tulajdonformával és a privatizációval összefüggő tényezők közül a táblastatisztikák tanúsága szerint fontosnak a tulajdon jellege bizonyult, s ehhez képest érdektelen a társasági forma. Fontos tényezőnek bizonyult a

termelési érték és a létszám is, amelyek, mint láttuk, szoros összefüggést mutattak a tulajdonformával.

Az egy főre jutó nyereség, tulajdonképpeni függő változónk, a táblastatisztikák szerint némiképp gyengébben függ a tulajdonformától mint a nyereség volumene. [3-5.tábla] Mindazonáltal mind a tulajdonforma, mind a társasági forma, mind pedig a termelési volumen érdemben látszott befolyásolni az egy főre jutó nyereséget. Ilyennek mutatkozott az a tényező is, hogy a privatizáció 1992-ben a cég szempontjából fontos volt-e vagy sem.

Az átlagos egy főre jutó nyereség 98 ezer forint volt, ami a minimális 2,6 millió forintos veszteség és a maximális 1,7 millió forintos nyereség átlagaként alakult ki. Az állami vállalatok közel fele a profit abszolút volumenét tekintve a nagyok közé tartozik. A profit relatív mutatója tekintetében azonban csupán 7 %-uk tekinthető ilyennek.

Az állami tulajdonú vállalatokon belül a kontroll formája szerint elkülöníthetünk három típust: a közvetlen állami irányítás alá tartozó, az önkormányzati és a vállalati tanács által kontrollált vállalatokét. Az egy főre jutó nyereség tekintetében a közvetlen állami felügyelet alatt álló vállalatok se nem veszteségesek, se nem nyereségesek, míg az önkormányzat és a vállalati tanács által irányított vállalatok inkább veszteségesek voltak: az előbbiek 21.9, az utóbbiak 2.5 ezer ft egy főre jutó veszteséget produkáltak. Hasonlóképpen veszteségesek voltak a

szövetkezeti vállalatok is. (-9 ezer Ft/fő).

Jelentős különbség van az igazgatótanács által irányított rt-k, kft-k és a követlen tulajdonosi kontroll alatt álló cégek között. Az előbbieken 60 ezer, az utóbbiakban 156.5 ezer forint az egy főre jutó nyereség. Itt megjegyzendő, hogy a csoporton belüli szórások nagyobbak, mint a csoportok közöttiek. A részvénytársaságok, kft-k sikerességének megítélését befolyásolja az, hogy állami tulajdonú vállalatok is működtek ebben a formában. Ha az eredményességet csupán a magáncégek ellenőrizzük, úgy kiderül, hogy az egy főre jutó nyereség számottevően nő, s ugyanakkor a közvetlen tulajdonosi kontroll előnye mérséklődik az igazgatótanácsai kontroll alatt álló rt-khez képest. (190 ezer vs. 130 ezer Ft/fő).

Az állami vállalatok 90 %-a jelezte, hogy privatizálása várható a következő évben, a vegyes vállalatok egyharmada. A veszteséges vállalatok valamelyest felülreprezentáltak a privatizálásra várók sorában.

A cégek 22 %-a kívánja vagyona egy részét értékesíteni a közeljövőben, s ezen belül a veszteséges vállalatok 62 %-a.

A vállalatok 23 %-a számít külföldi tőke azonnali bevonására, a veszteséges vállalatok 41 %-a.

Az utóbbi tényezők tehát ugyancsak érdemi összefüggést mutatnak a vállalati sikerrel, ám - mivel a jövőre vonatkozó tervekről van szó - nem értelmezhetők a sikeresség okaként. Inkább fordítva, a vállalati válság leküzdésének, mérséklésének jövőbeli

stratégiáit szolgálhatják ezek a lépések.

A tulajdonnal, privatizációval, produkcióval kapcsolatos tényezők közül tehát regressziós egyenletünkben azokat vesszük számításba, amelyek temporális hatásuk révén valóban okként funkcionálhatnak - függetlenül attól, milyen erős ez a feltételezett hatás - és amelyek nem tautologikusak. (Az egy főre jutó nyereség esetében például el kell tekintenünk az alkalmazotti létszám tényezőjétől, mivel az a függő változó nevezőjében is szerepel.)

A tulajdon, kontroll, termelési volumen és társasági forma változóiból felépített első regressziós egyenlet a következő formában írható fel:

$$y = -136.2x(1) + 84.8 x(2) - 146.5 x(3) + 76.9$$

ahol  $y$  az egy főre jutó nyereség

$x(1)$  az állami tulajdon,

$x(2)$  a magántulajdon,

$x(3)$  a szövetkezeti közgyűlési kontrol változója.

Az adjusted R square értéke azt mutatja, hogy a regresszió az egy főre jutó nyereség szórásának mintegy 5 %-át magyarázza. Az egyenletbe be nem vont változók közt van a vegyes tulajdon, a társasági forma, az irányítási forma, a termelési volumen tényezője, valamint az, hogy a vállalat része-e egy másik cégnek, illetve, hogy maga rendelkezik-e más vállalat felett. Fontos eredmény, hogy a vállalati méret nem bizonyult szignifikánsnak az eredményesség szempontjából (a termelési volumen tényezője a

modellbe nem került be).

A regressziós hatás F értéke szerint szignifikáns, ám a tulajdonnal kapcsolatos változók magyarázó ereje önmagában csekély a sikeresség szempontjából.

A második regressziós egyenlethez további változókat vettünk számításba, amelyek a tulajdonnal kapcsolatosak. Ilyen volt az a kérdés, hogy a vezető megítélése szerint mennyire jellemezte vállalatát a privatizálás, a társasággá alakulás, a vállalati vagyon bérbeadása, illetve eladása. Az e változókkal kibővített regressziós elemzés némiképp meglepő eredményre vezetett:

$$y = 137.4 x(1) - 73.1 x(2) + 108.2$$

ahol  $y$  az egy főre jutó nyereség

$x(1)$  a magántulajdon

$x(2)$  pedig az a tényező, hogy adtak-e bérbe vállalati vagyont.

Itt tehát nem a jövőre vonatkozó elképzelésekről van szó, hanem az elmúlt évek értékeléséről, ennyiben jogosult az összefüggés tétélezése, bár valószínű, hogy a vagyon bérbeadása már egy válságkezelési stratégia, semmint oka lenne a veszteségnek. A privatizálás nem bizonyult szignifikánsnak a vállalati eredményesség szempontjából, s kimaradt az állami tulajdon és a szövetkezeti közgyűlési irányítási forma is, amelyek korábbi egyenletünkben negatív hatást tükröztek. A magántulajdon és a vagyon bérbeadásának változói azonban többet magyaráznak a függő változó szórásából, mint az előzőek (az adjusted R négyzet 7 %), s az F hányadosa is szignifikánsabb összefüggésre utal.

#### Emberi erőforrások és menedzsment

Az itt szóba jöhető változók közül nem foglalkozunk az állományi létszámmal, csupán a munkaerő jellegének és termelésen belüli jelentőségének relatív mutatóival, valamint azzal, hogy a vállalatot mennyire jellemzték az elbocsátás és a létszámbővítés, valamint a vezetőváltás tényezői. Megvizsgáljuk továbbá, hogy a szervezet sikere szempontjából mennyire tartották fontosnak a munkaerő szakképzettségét, a vezetést és a vezetőket és vezetetteket

viszonyát az adott vállalatnál.

Az emberi erőforrások egyik fontos mutatója, a munkaerőre fordított költségek (bérek és járulékok) aránya az összes költségeken belül. A táblastatisztika igen markáns összefüggést mutat az egy főre jutó nyereséggel. [6.tábla]

A bérekre fordított magas költségarány radikálisan csökken a nyereség növekedésével. A veszteséges vállalatok több mint felénél volt a munkaerő költségarány 30 %-ot meghaladó, a relative legnyereségesebb vállalatoknak csak kevesebb mint harmadánál. A különbségek sokkal kisebbek a tulajdonforma szerint. [7.tábla]

A magas (20 %-ot meghaladó) szellemi munka arány elsősorban a nagy egy főre jutó nyereséget realizáló vállalatokat jellemzi, de valamelyest átlag feletti a veszteséges vállalatoknál is. [8.tábla]

] A magánvállalatok esetében átlag körüli (31 %-os) a szellemi munka aránya, ezzel szemben az állami vállalatok esetében jóval az átlag alatti. Ennél nagyobb szóródást mutat a méret szerinti tagolódás: a ( max. 50 fős) kisvállalatoknál 38 %, a (min 500 fős) nagyvállalatok esetében 23 % az átlagos szellemi munka arány.

Az elbocsátások magas aránya ismét inkább fordított kauzális kapcsolatot valószínűsít, elsősorban a veszteséges vállalatokat jellemzi, s átlag feletti az állami cégeknél. A vállalatok mintegy 42 %-a esetében volt az elbocsátási ráta 10 %-ot meghaladó, az állami vállalatok 58 %-a volt ilyen.

A létszám bővítés ugyancsak részben következménye, részben oka lehet a sikernek. Átlagosan a vállalatok mintegy 40 %-a bővítette

a létszámot, a magas egy főre jutó nyereséget realizálók 54 %-a.

A jövőre vonatkozó elbocsátási szándék, mint válságkezelési stratégia, különösen fontos összefüggést mutat az eredményességgel és a tulajdonformával.

Egyik kérdésünkben arra kértük a vezetőket, egy öt fokú skálán jellemezzék, hogy vállalatukat mennyire érintették az elbocsátások. Nos a vezetők elbocsátás-percepciója a táblastatisztikák tanúsága szerint szorosabb összefüggésben áll a vállalati sikerrel, mint az elbocsátások tényleges aránya.

[5.tábla]

Az ipari kapcsolatok, a munkaerő képzettségi szintje és a vezetés fontosságát a vállalatok többsége hangsúlyozta, így ezek nem szóródtak az eredményesség és vállalattípus szerint.

A menedzsment és az emberi erőforrások tényezőire felépített regressziós egyenletben tehát egyfelől számításba vettük a munkaerőre fordított költségek arányát az összköltséghez, a szellemi munka és az elbocsátottak arányát a foglalkoztatottakhoz. Másfelől számításba vettük, hogy mennyire tartották a vezetők vállalatukra nézve jellemzőnek az elbocsátásokat, a vezetés személyi változásait, s a vállalati siker szempontjából fontosnak a vezetéset, a vezetők és dolgozók kapcsolatát és a munkaerő szakképzettségét.



Az alábbi egyszerű egyenlethez jutottunk:

$$y = -50.99 x(1) - 3.54 x(2) + 295.58$$

ahol  $y$  az egy főre jutó nyereség

$x(1)$  az a tényező, hogy mennyire tartják jellemzőnek az elbocsátásokat a vállalatra;

$x(2)$  a munkára fordított költségarány.

$$F=13.19 \quad \text{signif. } F= .0000$$

A legfontosabb tényező tehát ebből a szempontból a létszámleépítés megítélése, egy attitűd-változó volt, ami arra utal, hogy a siker és a vezetők vállalat-képe között szoros, eddig fel nem tárt kapcsolat van. Mivel a létszámleépítés érzékelése és a létszámleépítés tényleges aránya közül az előbbi bizonyult fontosabbnak, arra a következtetésre kell jutnunk, hogy a sikertelen vállalatok vezetői érzékenyebben reagáltak az elbocsátás mértékére mint sikeresebb társaik.

A másik bevont tényező, a munkára fordított költségarány azt mutatja, hogy a munkára fordított költségek egy százalékos növekedése 3,500 Ft-os egy főre jutó veszteséget okoz. A standardizált együtthatók jelentősen csökkentik a különbségeket, a két magyarázó változó hatását közel azonosnak mutatják:

$$\beta_{x(1)} = -.28, \quad \beta_{x(2)} = -.26.$$

A mintaelemszámmal korrigált  $R$  négyzet .12, tehát a menedzsment és az emberi erőforrások tényezői 12 %-át magyarázzák a vállalati sikernek.  $F$  értéke szignifikáns regresszióra utal. A menedzsment és az emberi erőforrások fontosabbnak bizonyult a

vállalati siker szempontjából mint a tulajdon és a kontroll.

Piac, stratégia, innováció

A piaci elemek közül nincs számottevő különbség tekintetben, hogy a vállalat a helyi, a hazai vagy a külföldi piacokon kompetitív. Az export gyakorisága olyan hatást látszik gyakorolni, hogy a gyakrabban exportálók inkább ki vannak téve a veszteséges üzleteknek. [10. tábla] A vállalatok 46 %-a soha nem exportál, 41 %-a azonban rendszeresen, minden évben. A régebben exportáló vállalatok ugyancsak gyakrabban veszteségesek mint az újonnan külföldi piacra lépők. A KGST-országokba csak a vállalatok egyhatede exportál, közöttük azonban a veszteséges vállalatok nem felülreprezentáltak. [11.tábla] Ennél magasabb, valamivel több, mint harmados az EK országokba exportálók aránya, s a relatív nyereség szempontjából ez sem mutat érdemi szóródást.[12.tábla]

A veszteséges vállalatok egyötödének is nőtt, negyedének nem változott a piaci részesedése, a nagy nyereséget realizálóké 45 %-ban növekedett az elmúlt évben.

A kapacitásbővítés és a siker összefüggése ugyancsak kétirányú. A sikeres vállalatok több mint fele bővítette kapacitásait, de a veszteséges cégek egynegyede is élt ezzel a lehetőséggel. [13.tábla]

A vállalati stratégia tekintetében jellemző, hogy a vállalatok több mint fele egy évnél nem hosszabb üzleti tervekkel

rendelkezik. Ezen belül a veszteséges vállalatok 70 %-a ilyen, míg a nagy relatív nyereséget elérő cégek kétharmada hosszabb távra tervez. [14.tábla]

A vállalatoknak csupán igen kis része alkalmaz állandó kutató-fejlesztő szakembereket: kétharmaduk soha sem, további ötödük esetenként kér fel ilyen feladatra külső erőket. Az állandó kutató-fejlesztő bázissal rendelkező cégek nem a kiugróan nyereséges, hanem a kisebb relatív nyereséget realizáló cégek között felülreprezentáltak. A kiugróan magas egy főre jutó nyereséget produkáló cégek inkább esetenként kérnek fel szakembereket. A kutató-fejlesztő tevékenység jelentős része (44 %-a) az állami vállalatokba tömörül, a tiszta magáncégek csupán egynegyedét fedezik.

A vállalatok közel kétharmada fejlesztette a technológiát vagy terméket az elmúlt évben. Köztük a veszteséges vállalatok fele is, míg a kiugróan nyereségesek háromnegyede. Gyökeres termékváltásra azonban a vállalatoknak csupán 17 %-a vállalkozott, s ez nem mutatott szóródást a nyereségesség szempontjából. Azok akik nem vezettek be új terméket, vagy technológiát, elsősorban a tőkehiányra hivatkoztak okként.

A piackutatásra és a reklámra fordított kiadások aránya egyaránt alacsony, utóbbiak a nagy nyereséget realizáló vállalatok esetében haladják meg jelentősen az átlagot. [15.tábla]

A piaci elemek hatásának ellenőzésére végzett regressziós számítások során a következő változókat vettük tekintetbe: a piaci

versenyársak típusa, a piaci részesedés alakulása az elmúlt évben, az export gyakorisága, hogy mióta exportál a cég, milyen arányban részesülnek a forgalomból a volt KGST és az EK országok, valamint, hogy mennyire gyakran fordult elő, hogy partnereik nem tettek eleget fizetési kötelezettségüknek.

E tényezők közül a regressziós egyenletben a következők bizonyultak szignifikánsnak:

$$y = -143.3x(1) - 63.3x(2) + 649.5$$

ahol  $y$  az egy főre jutó nyereség

$x(1)$  az export gyakorisága

$x(2)$  a partnerek tartozásának gyakorisága

A módosított R négyzet értéke .0777, e piaci elemek tehát durván 8 %-át magyarázzák a relatív nyereség szórásának. F értéke 4.9, .0094 mellett szignifikáns regressziót mutat. Tehát módosítanunk kell azt a közkeletű - s bevezetőben is idézett - vélekedést, amelyik szerint a KGST piacok összeomlása bénítaná a vállalatok jelentős részét. Egy ilyen hatásmechanizmus bizonyára működött, ez a hatás azonban tovagyórzott, az értékesítési gondok a zömében hazai piacra termelő cégeket is sújtják. Az export intenzitása bizonyult döntőnek, míg az export iránya szerint nincs lényeges különbség a cégek között. Nem a piaci partnerek típusa a második legfontosabb mozzanat, hanem az, hogy a szerződéses fegyelem fellazult és a vállalatok egy köre dominóhatás szerűen nem tudja fizetéseit partnerei felé teljesíteni.

A startégia és az innováció tényezői közül figyelembe vettük,

hogy milyen távra tervez a vállalat, alkalmaznak-e K+F szakembereket, az összköltségeken belül milyen arányt képvisel a piackutatás és milyen a reklám, vezettek-e be az elmúlt évben új terméket vagy technológiát.

E tényezők alapján a következő regressziós egyenletet írhatjuk fel:

$$y = 41.9 x(1) + 23.7 x(2) - 31.6 x(3) + 47.6$$

ahol  $y$  az egy főre jutó nyereség

$x(1)$  a vállalati terv időtartama

$x(2)$  a reklám aránya a költségeken belül

$x(3)$  a vállalati szervezet változása.

A korrigált R négyzet .129 értéket mutat,  $F=9.7$ , .0000 szinten szignifikáns.

A standardizált Béta értékek (rendre .21, .22 és -.18) a vállalati ismertség és a vállalati tervezés jelentőségét emelik ki közel azonosnak. Paradox módon, talán a tervgazdaság ellenhatásaként, de elsősorban a veszteségek és a bizonytalanság miatt, az állami vállalatok kevésbé tervezik jövőjüket mint a magáncégek. A másik kiemelt változó, a szervezet változása inkább a negatív tendenciák megállítási szándékával áll összefüggésben, mintsem maga jelentős nyereséget eredményezne. A veszteséges vállalatok 45 %-ánál volt szervezeti változás, a nyereségesek egynegyedénél.

A vállalati startégia elemei tehát fontosabbnak bizonyultak a siker szempontjából, mint a piac tényezői, s hozzávetőleg annyit

magyaráztak a vállalati sikerből mint az emberi erőforrások komponensei. A műszaki innováció, a kutatás-fejlesztés, a technológia kevésbé bizonyult fontosnak mint a vállalati stratégia és a piac.

### Összegzés

Végezetül a korábbiakban szignifikánsnak bizonyult változókat foglaltuk modellbe, s a következő egyenlethez jutottunk:

$$y = -32.5x(1) + 35.8 x(2) - 52.9x(3) - 121.7x(4) - 2.2x(5) + 229.7$$

ahol  $y$  az egy főre jutó nyereség

$x(1)$ = az elbocsátások megítélése

$x(2)$ = a vállalati terv időtartama

$x(3)$ = a vállalati vagyon bérbeadása

$x(4)$ = az állami tulajdon

$x(5)$ = a munkaerő költségaránya

A modell magyarázó ereje némiképp javult, de nem sokszorozódott meg, a három áttekintett terület a vállalati siker 16, %-át magyarázza. Bizonyára vannak az áttekintett területeken is olyan változók, amelyekkel pontosabb képet rajzolhatnánk a vállalati siker és a három magyarázó tényezőcsoport kapcsolatáról. Ilyen eredményre vezethetne például az export, vagy a munkaerő összetételének átfogóbb elemzése. Vannak továbbá olyan, itt most nem elemzett tényezők, amelyek legalább olyan fontosnak bizonyulhatnak, mint az itt érintettek. Ilyen lehet a területi és az ágazati hatások elemzése, s ilyen eredményeket hozhat a termszervezet alaposabb vizsgálata is. Bizonyos azonban, hogy bármily szélesre vonjuk a magyarázat körét, modelljeink csupán igen korlátozott érvényességűek lesznek.

Amit eddig tudunk az csupán annyi, hogy az intézményi

változások és a gazdasági depresszió kettős kihívásának elemzésünk tapasztalatai szerint azok a vállalatok tudnak a leginkább megfelelni, amelyek tiszta magántulajdonban vannak, hosszabb időtávra rendelkeznek stratégiával, s alacsonyan tartják a munkaerő költségarányait.

Nagy jelentősége van továbbá annak, hogy a vállalati menedzsment hogyan ítéli meg a változásokat, milyen képe van a vállalatról. A menedzserek változás-percepciója bizonyos pontokon közvetlenebb kapcsolatban áll a vállalati sikerrel mint maguk a változások.



## Táblázatok

1. Tábla

Tulajdon	<u>Tulajdonforma és az alkalmazottak száma</u>					
	Alkalmazottak					
	-50	51-500	501-	Össz.	N	%
Magán	3.1	29.7	7.2	100.0	222	53.0
Vegyes	40.0	32.9	27.1	100.0	140	33.4
Állami	1.8	19.3	78.9	100.0	57	13.6
Együtt	47.0	29.4	23.6	100.0	419	100.0

2. Tábla

### Tulajdonforma és nyereség

(millió Ft)

Tulajdon					
	-0	0,1-1,49	1,5-	Össz.	N
Magán	25.0	43.5	31.5	100.0	168
Vegyes	37.4	30.3	32.3	100.0	99
Állami	51.2	2.4	46.3	100.0	41
Együtt	32.4	33.8	33.8	100.0	308

3. Tábla

### Tulajdonforma és egy főre jutó nyereség

Tulajdon	(ezer Ft)			
	-0	0,1-100	101-	Össz.
Magán	25.3	38.3	36.4	100.0
Vegyes	38.1	36.1	25.8	100.0
Állami	51.2	41.5	7.3	100.0
Együtt	32.4	33.8	33.8	100.0

4. Tábla

### A nyereség kapcsolata néhány változóval

Változó	Khi négyz.	sz.f.	szign.	Cramer's	V
Tul. forma	<u>27.2</u>	4	.0000	.21	
Társasági forma	1.6	2	.4599	.07	
Irányítási forma	<u>22.6</u>	12	.0316	.19	
Más vállalat alá tartozik e?	1.8	2	.3997	.07	
Van e leányvállalata, alárendelt váll-a?	<u>7.5</u>	2	.0230	.15	
Alkalmazottak száma	<u>32.2</u>	4	.0000	.22	
Bttó term érték	<u>102.5</u>	14	.0000	.41	
Privatizált vállalat?	13.6	8	.0934	.16	
Társasági formája változott-e?	6.5	8	.5888	.11	
Várható a privatizációja?	<u>15.5</u>	2	.0004	.23	
Várható külföldi beruházás?	4.0	2	.1326	.12	
Várható e a váll.vagyon részl.eladása?	<u>34.0</u>	2	.0000	.33	
Munkaerő rel. költs-e	<u>13.7</u>	2	.0010	.22	
Szellemi fogl. aránya	10.5	2	.5938	.13	
Elbocs. alkalm. aránya	10.3	2	.1111	.15	
Az elbocsátás mennyire volt jell.a váll-ra	<u>26.1</u>	8	.0010	.21	
Létszám-bővülés a váll-nál	<u>11.0</u>	2	.0042	.19	
Várható elbocsátások					

a vállalatnál	<u>26.5</u>	2	.0000	.29
Változások a				
-vezetésben	17.4	8	.0647	.17
-szervezetben	<u>15.4</u>	8	.0525	.17
-termékszerkezetben	6.6	8	.5765	.10
Az alábbiak jelentősége a vállalati siker szempontjából:				
-vezetés	6.0	8	.6400	.10
-ipari kapcs.ok	4.5	8	.8138	.09
-munkások szakképz-e	8.8	8	.3631	.12
-technológia	8.9	8	.3538	.12
Stratégia (vállalati terv időtartama)	<u>18.9</u>	2	.0001	.24
Versenytársak típusa	<u>13.4</u>	4	.0093	.15
Export	<u>19.4</u>	4	.0007	.18
Kapacitáskihasználtság	<u>31.7</u>	2	.0000	.33
Kapacitások növekedése	<u>16.7</u>	2	.0002	.23
K&F	<u>22.6</u>	4	.0002	.19
Termék vagy technológia fejlesztés	<u>24.8</u>	2	.0000	.28
Piaci részesedés	<u>32.3</u>	4	.0000	.26
KGST-export	.3	2	.8679	.07
EK-export	.8	2	.6766	.08
Az alábbiak aránya az összköltségben:				
-reklám, hirdetés	.6	2	.9681	.01
-marketing	.3	2	.8795	.03

## 5. Tábla

Az egy főre jutó nyereség kapcsolata néhány változóval

Változó	Khi négyz.	sz.f.	szign.	Cramer's V
Tul. forma	<u>18.0</u>	4	.0012	.17
Társasági forma	6.8	2	.0327	.15
Irányítási forma	<u>25.0</u>	12	.0147	.20
Más vállalat alá tartozik e?	1.1	2	.5756	.06
Van e leányvállalata, alárendelt váll-a?	.2	2	.8983	.02
Bttó term érték	<u>26.1</u>	14	.0251	.21
Privatizált vállalat?	<u>16.3</u>	8	.0388	.18
Társasági formája változott-e?	4.18		.8492	.09
Várható a privatizációja?	<u>9.5</u>	2	.0087	.18
Várható-e külföldi beruházás?	2.8	2	.2458	.10
Várható-e a váll.vagyon részl.eladása?	<u>33.3</u>	2	.0000	.34
Munkaerő rel. költsége	<u>9.1</u>	2	.0107	.17
Szellemi fogl. aránya	17.4	2	.1365	.17
Elbocs. alkalm. aránya	10.9	2	.0902	.15
Az elbocsátás mennyire volt jell.				

a váll-ra	<u>26.1</u>	8	.0010	.21	
Létszám-bővülés a váll-nál	<u>14.2</u>	2	.0008	.21	
Várható elbocsátások a vállalatnál	<u>21.2</u>	2	.0000		.27
Változások a					
-vezetésben	<u>25.2</u>	8	.0015	.22	
-szervezetben	<u>9.6</u>	8	.2925	.14	
-termék- szerkezetben	8.7	8	.3645	.12	
Az alábbiak jelentősége a vállalati siker szempontjából:					
-vezetés	4.3	8	.8252		.09
-ipari kapcs.ok	6.6	8	.5824		.10
-munkások szakképz-e	12.4	8	.1332	.14	
-technológia	11.7	8	.1652	.14	
Stratégia (vállalati terv időtartama)	<u>18.9</u>	2	.0001		.25
Versenytársak tipusa	1.1	4	.8839	.08	
Export	1.1	4	.8300		.05
Kapacitás- kihasználtság	<u>31.7</u>	2	.0000	.33	
Kapacitások növekedése	<u>18.5</u>	2	.0001	.25	
K&F	4.9	4	.2971	.09	
Termék vagy technológia fejlesztés	<u>12.8</u>	2	.0016	.21	
Piaci részesedés	<u>37.8</u>	4	.0000	.28	
KGST-export	.6	2	.7595		.09
EK-export	.8	2	.6695	.10	
Az alábbiak aránya az összköltségben:					

-reklám, hirdetés	.4	2	.1705	.12
-marketing	.2	2	.9246	.02

6. Tábla

A munkaerő költségaránya az összköltségen belül  
és az egy főre jutó nyereség

(ezer Ft)

Rel. munkaerő ktsg	-0	0,1-100	101-	Együtt
-30 %	48.4	57.1	70.7	58.1
31- %	51.6	42.9	29.3	41.9
Össz.	100.0	100.0	100.0	100.0
N	95	112	82	289

7. Tábla

A munkaerő költségaránya az összköltségen belül  
és a tulajdonforma

Munkaerő ktsgarány	magán	vegyes	állami	együtt
-30 %	54.5	58.0	63.5	56.9
31- %	45.5	42.0	36.5	43.1
Össz.	100.0	100.0	100.0	100.0
N	211	131	52	394

8. Tábla

A szellemi foglalkozásúak aránya és az egy főre jutó nyereség

(ezer Ft)

	-0	0,1-100	101-	Együtt
-20 %	47.5	59.8	39.7	48.1

21- %	52.5	40.2	60.3	51.9
-----				
Össz.	100.0	100.0	100.0	100.0
N	98	115	84	297

9. Tábla

A szellemi foglalkozásúak aránya és a tulajdonforma

	magán	vegyes	állami	együtt
-20 %	53.8	47.1	32.8	48.2
21- %	45.2	52.9	67.2	51.8
-----				
Össz.	100.0	100.0	100.0	100.0
N	210	138	57	405

10. Tábla

Az export gyakorisága és az egy főre jutó nyereség

Export	Egy főre jutó nyereség (ezer Ft)			
	-0	0,1-100	101-	Együtt
Soha nem exportál	41	49	48	46
Ritkán	13	11	13	13
Minden évben	46	40	39	41
-----				
Össz.	100.0	100.0	100.0	100.0
N	97	113	85	295

11. Tábla

A KGST országokba irányuló export és az egy főre jutó nyereség

	Egy főre jutó nyereség (ezer Ft)			
KGST export	-0	0,1-100	101-	Együtt

nincs	84	89	83	85
van	16	11	17	15
Össz.	100.0	100.0	100.0	100.0
N	101	116	87	304

12. Tábla

EK országokba irányuló export és az egy főre jutó nyereség

	Egy főre jutó nyereség (ezer Ft)			
EK export	-0	0,1-100	101-	Együtt
nincs	62	60	70	64
van	38	40	30	36
Össz.	100.0	100.0	100.0	100.0
N	101	116	87	304

13. Tábla

Kapacitáskihasználás és egy főre jutó nyereség

Kapacitáskihaszn.	Egy főre jutó profit (ezer Ft)			
	-0	0,1-100	101-	Együtt
-50 %	67	33	30	43
51- %	33	67	70	57
Össz.	100.0	100.0	100.0	100.0
N	96	114	80	290



14. Tábla

Az üzleti terv hossza és az egy főre jutó nyereség

Az üzleti terv hossza	Egy főre jutó profit (ezer Ft)				
	-0	0,1-100	101-	Együtt	
-1 év	69	57	38	56	
2 év -		31	43	62	44
Össz.	100.0	100.0	100.0	100.0	
N		101	116	87	304

15. Tábla

Hirdetési költségek aránya és az egy főre jutó nyereség

Hird. költs. %	Egy főre jutó nyereség (ezer Ft)			
	-0	0.1-100	101-	Együtt
-1 %	69	75	62	69
2- %	31	25	38	31
Össz.	100	100	100	100
N	87	100	73	260



## **A GAZDASÁGI SIKER VÁLLALATI ÉRTELMEZÉSÉRŐL**

Vállalati panelfelvételünk 1993-as hullámában feltettünk néhány kérdést a vállalati sikerekkel és kudarcokkal kapcsolatban, valamint arra vonatkozóan, hogy miben látják a vezetők a vállalat és a gazdaság legfőbb problémáit. Az alábbiakban megkísérlem röviden összefoglalni e kérdéskör néhány tanulságát. Elöljáróban megjegyzem, hogy a minta 540 feldolgozóipari vállalat 1993-ra súlyozott adatait tartalmazza. (Bővebben lásd erről: Balázs János, Iparvállalatok longitudinális panelvizsgálata 1992-97. Az adatkészletek leírása.I. kötet (1993) (Bp., BKE Szociológia Tanszék, 1996))

### 1. Vállalati sikerek és problémák

Az 540 vezető kevesebb mint fele, 44 %-a gondolta cégét sikeresnek, 56 % pedig nem. Ebből 14 % minősítette kifejezetten sikertelennek a céget, további 42 % úgy érezte, hogy az sikeres is meg nem is.

Ezt az ambivalenciát, a vállalati sikerek nehezen eldönthető voltát, s ugyanakkor a szubjektív megítélés sokrétőségét tükrözték azok a válaszok is, amelyeket a vezetők saját szavaikkal fogalmaztak meg arra a kérdésre vonatkozóan, hogy miben mérik személy szerint a vállalat sikerességét. Első közelítésben e nyitott kérdésre adott válaszok mintegy nyolc csoportba voltak sorolhatók. Ezek közé tartozott a nyereség és a likviditás, de a

forgalom, a megrendelések növekedése, az export növelése, a fejlesztés, az üzleti kapcsolatok stabilitása, bővülése, a szakmai színvonal fejlesztése is.

E válaszok meglehetősen sokszínűséget mutatnak, de lényegében három csoportba vonhatók össze. A nyereség az egyik tiszta csoport, a likviditás a másik (s azt várjuk, hogy a vállalat tényleges működése és a helyzet megítélése között e ponton közvetlen kapcsolat van), s végül a növekedés, bővülés széles fedőfogalma a harmadik típus. Mivel a vezetők e kérdésre több választ is adhattak, megállapíthatjuk, hogy elsőként a legtöbben a nyereséget említették (37 %), további egyharmad (33 %) a likviditást, míg a többi 30 % a növekedést, bővülést, javulást, tehát az üzleti dinamika aspektusát. Arra a - némiképp különböző - kérdésre, hogy milyen napjainkban a sikeres vállalati magatartás, a vezetők még a fentieknél is sokrétőbb válaszlehetőségekkel éltek. Itt megint a saját szavaikkal fejezhatték ki magukat, s első helyen a piac-és vevőorientált szemléletet, a korrekt magatartást említették, de viszonylag sokan gondoltak első helyen az innovatív, több lábbon álló stratégiára, a magas minőségi követelményeknek való megfelelésre is. Mindezek összességében az első helyen adott válaszok közel háromnegyedét képviselték.

Volt azonban a válaszoknak egy nem elhanyagolható hányada, amelyik a sikeres vállalati magatartás zálogát merőben másban látta: az agresszív, inkorrekt, ügyeskedő, vagy a túlélésre berendezkedő,

támogatott vállalatokat látták inkább sikeresnek.

Az első válaszok megoszlása a következő képet nyújtja:  
Milyen vállalati magatartás  
számíthat ma sikerre? %

agresszív	7.5
inkorrekt	3.1
korrupt	1.5
korrekt	19.7
stratégiai, szakmai	8.6
gátlástalan, tisztességtelen	5.5
ügyeskedő	4.0
piac-és vevőorientált	21.6
innovatív, több lábon álló	13.7
államilag támogatott	0.7
magas minőségű term.	10.4
túlélésre berendezkedett	3.3
kockázatvállaló	0.4

N.a.: 102

A saját vállalat legnagyobb problémáját a többség elsősorban a kereslet csökkenésében és a tőkehiányban látja, de sokan említik a túlzott adózást, a költségek növekedését, s az intézményi környezet hiányosságait, illetve változásainak sorozatát.

E mintegy tizennyolcféle válasz a következő szőkebb csoportosításba volt összevonható:

A vállalat legnagyobb problémája (%)

kereslet csökk.	tőkehiány	anyag, szakember, korsz. techn. hiánya	adó, bank, infláció	instabil jog, tul. viszonyok	korupció	likviditás	<u>nincs</u>
34	30	12	8	5	1	5	5

N.a.: 69

Ennél is több szempont szerint ítélik meg a vezetők a gazdaság legfőbb problémáit. A mintegy huszonhatféle szempont részben megfeleltethető a vállalatban tapasztaltaknak, ezek közt azonban vezetnek a túlzott adózás, és a keresletcsökkenés szempontjai.

Sokan említik továbbá a gazdaság legfőbb általános problémájaként az instabil jogrendet és tulajdonviszonyokat, valamint a bankrendszer, illetve a gazdasági vezetés hibáit is.

A gazdaság legnagyobb problémája (%)

kereslet csökk.	tőkehiány	anyag-, szakember, korsz. techn. hiánya	adó, bank, infláció	instabil jog, tul. viszonyok	korupció	gazdasági vezetés
23	15	4	18	18	6	16

N.a.: 63

## 2. A változók közötti kapcsolat

A cég sikerességének megítélése nem mutat érdemi kapcsolatot a

létszámmal, azzal, hogy a cég állami vagy magántulajdonban van-e, valamint a területi elhelyezkedéssel sem, s a kapcsolat gyenge pozitív hatást tükröz a külföldi tulajdonú vállalatok esetében: szemben az átlagos 44 %-kal, a részben vagy egészben külföldi tulajdonban lévő cégek 56 %-a mondta magát sikeresnek.

Az, hogy a vezetők sikeresnek tartják-e a céget, értelemszerűleg összefügg a nyereséggel.

A sikeresség megítélése és a nyereség

		nem siker eres		
		1.00	2.00	
nem nyer.	.00	198	111	309
		64.2	35.8	61.8
		70.2	50.9	
nyer.	1.00	84	107	191
		44.0	56.0	38.2
		29.8	49.1	
		282	218	500
N.a.: 40		56.5	43.5	100.0

A kapcsolat statisztikailag szignifikáns, de nem túl erős: a nem nyereséges cégek kétharmada nem sikeres saját értelmezése szerint, a nyereségeseknek pedig több mint fele sikeres is. Mint látjuk a magukat sikeresnek minősítő cégek fele nyereséges, fele pedig nem. Mindez összefügg azzal, hogy a siker mérése és a vállalat sikerességének megítélése közt erős kapcsolat van, a nyereségesség és a siker mérése között pedig gyenge.



Miben méri a sikert, aszerint, hogy sikeres-e

miben méri a sikert?		nem sike res		
		1.00	2.00	
nyereség	1.00	98	65	163
		60.2	39.8	36.8
		40.6	32.2	
likviditás	2.00	89	60	148
		59.7	40.3	33.5
		36.7	29.6	
bővüles	3.00	55	77	132
		41.7	58.3	29.8
		22.7	38.1	
		241	201	443
N.a.: 97		54.5	45.5	100.0

Jellegzetesen nem azok nyilatkoztak átlag feletti arányban sikerességükről, akik a vállalati sikert hajlamosak a nyereségben mérni, hanem azok akik a siker legfőbb vonását a bővüléssel, növekedéssel azonosítják. Azok akik a nyereséget és azok is akik a likviditást jelölték meg a siker legfőbb zálogául egyaránt az átlagosnál kevésbé minősítették cégüket sikeresnek.

Miben méri a sikert, aszerint, hogy nyereséges-e

miben méri a sikert?		nem nyereséges		nyereséges
		.00	1.00	
nyereség	1.00	94	72	166
		56.8	43.2	37.1
		34.3	41.5	
likviditás	2.00	92	58	150
		61.4	38.6	33.5
		33.5	33.5	
bővülés	3.00	89	43	132
		67.2	32.8	29.5
		32.3	25.0	
		275	173	447
		61.4	38.6	100.0

N.a.: 93

Azok közt akik szerint a nyereség a legfontosabb a vállalati siker mérésében gyengén felülreprezentáltak azok akik valóban nyereségesek is, míg azok közt akik a likviditás megőrzését tartják a legfontosabbnak, a nyereséges cégek aránya éppen átlagos. Ezzel szemben a bővülést szem előtt tartók némiképp az átlag alatt nyereségesek.

Annyi mindezekből összefoglalóan megállapítható, hogy azok a cégek amelyek nem pénzügyi terminusokban ítélik meg a sikert, az átlagnál gyakrabban minősítik magukat sikeresnek, ám az átlagnál némiképp ritkábban nyereségesek. Eredeti feltevésünk tehát, hogy a nyereségről való gondolkodás és a nyereség közt erős kapcsolat van, nem igazolódott. Amennyiben viszont kifejezetten az önmagukat sikertelennek minősítő cégekre koncentrálunk, megállapíthatjuk,

hogy azoknak az átlagot lényegesen meghaladó része, több mint fele hajlamos a sikert a nyereségben mérni.

Annak, hogy miben mérik a sikert nincs érdemi kapcsolata sem azzal, hogy a cég állami, vagy magán, sem pedig azzal, hogy külföldi tulajdonban van-e. Ugyanigy statisztikailag elhanyagolható a vállalat méretének hatása a menedzsment sikerpercepciójára, - azzal a figyelemre méltó kiegészítéssel, hogy míg a cégeknek átlagosan harmada méri a sikert a likviditásban, a 300 főnél nagyobb létszámú cégeknek mintegy 45 %-a.

Mint említettem a cégek mintegy háromnegyede tartja általában a sikeres vállalati magatartás ma jellemző legfőbb feltételének a korrekt, piac- és vevőorientált, innovatív, vagy stratégiai magatartást, tehát általában valamiféle pozitív vonást. A vezetők egynegyede szerint ezzel szemben napjainkban inkább az agresszív, inkorrekt, ügyeskedő, avagy a túlélésre berendezkedő, támogatott vállalat számíthat sikerre. Az önmagukat sikeresnek tartó cégek közt némiképp felülreprezentáltak azok, akik a sikeres vállalati magatartást általában is inkább pozitív vonásokkal írják le, a kapcsolat azonban nem erős.

Milyen vállalati magatartás számíthat ma sikerre aszerint, hogy sikeres-e?

		poz.:piaci, neg.:inkor-		
		korrekt	rekt	
		1.00	2.00	
	1.00	166	69	235
nem sikeres		70.6	29.4	53.9

		51.0	62.5	
sikeres	2.00	159	42	201
		79.3	20.7	46.1
		49.0	37.5	
		325	111	436
N.a.:	104	74.6	25.4	100.0

Hasonló összefüggés mutatkozik a vállalati magatartás megítélése és a létszám között. A kis cégek az átlagnál negatívabban ítélik meg a vállalati környezetet.

Milyen vállalati magatartás számíthat ma sikerre,- létszám szerint?

létszám		poz:piaci, korrekt	neg:inkor- rekt	
		1.00	2.00	
-20	1.00	203	84	287
		70.7	29.3	65.5
		62.2	75.3	
21-	2.00	123	28	151
		81.7	18.3	34.5
		37.8	24.7	
		326	112	438
		74.5	25.5	100.0

N.a.: 102

Akik a sikert elsősorban a nyereséggel hozták összefüggésbe paradox módon egyszersmind az átlagosnál inkább gondoltak arra, hogy manapság az inkorrekt vállalati magatartás számíthat sikerre. Ezzel szemben a sikert a bővüléssel azonosítók átlagot meghaladó része hajlamos inkább pozitív terminusokban leírni a sikerre

számottartó tipikus vállalati magatartást.

A sikeresnek ítélt vállalati magatartás és a nyereség, az állami tulajdonos, vagy a külföldi tulajdonos léte közt nincs érdemi kapcsolat.

A gazdaság legnagyobb problémáit a válaszadók közel fele a piaccal összefüggő jelenségekben, a kereslet csökkenésében, a tőke-, illetve anyag-, vagy szakemberhiányban, s a korrupcióban jelölte meg. Másik részük inkább a gazdasági vezetést, az adót, a bankokat hajlamos hibáztatni (ezeket az egyszerűség kedvéért nevezzük most összefoglalóan nem piaci intézményeknek). A sikeres magatartás és a gazdasági problémák megjelenítése közt egyértelmű a kapcsolat: akik a sikeres magatartást pozitív terminusokban írják le inkább hajlamosak a nem piaci intézményekben látni a gazdaság fő problémáit, míg akik szerint az inkorrekt magatartás számíthat sikerre, az átlagnál jóval inkább hibáztatják a piaci intézményeket.

A gazdaság fő problémái és a sikeres vállalati magatartás

	PIAC	NEM PIACI INTÉZMÉNYEK	
		1.00	2.00
1.00	138	173	311
poz:piaci,korrekt	44.4	55.6	74.3
	69.1	79.2	
2.00	62	45	107
neg:inkorrekt	57.6	42.4	25.7
	30.9	20.8	
	200	218	419
	47.8	52.2	100.0

N.a.: 121

Hasonló irányú, de jóval gyengébb kapcsolat van a sikeresnek ítélt vállalati magatartás és a saját vállalat legnagyobb problémáinak megítélésében.

A magyar gazdaság problémáinak piaci és nem piaci intézményekre való lokalizálása, valamint a nyereség, a vállalati méret, illetve a tulajdonos jellege közt semmiféle kapcsolat nem mutatható ki.

Ezzel szemben a vállalati siker és a gazdasági problémák megnevezése összefüggeni látszik, amennyiben a sikeres cégek átlagosnál nagyobb része hibáztatja a nem piaci intézményeket a gazdaság problémáiért.

A gazdaság fő problémái aszerint, hogy a cég sikeres-e

		nem sike- res	sikeres	
		1.00	2.00	
PIAC	1.00	133	88	221
		60.1	39.9	47.2
		51.3	42.1	
NEM PIACI INTÉZMÉNYEK	2.00	126	121	248
		50.9	49.1	52.8
		48.7	57.9	
		259	210	469
		55.3	44.7	100.0

N.a.: 71

Hasonló irányú és erősségű kapcsolat van a vállalat problémái és sikerességének percepciója között. Az, hogy a vezetők a vállalat

problémáinak forrását inkább a piaci környezetben, vagy a nem piaci intézményekben jelölik meg nem mutat összefüggést a vállalat méretével, a nyereséggel, s azzal, hogy hazai, vagy külföldi cégről van-e szó. Ezzel szemben ebben az esetben az, hogy az állam tulajdonos-e érdekes módon befolyásolja a vállalati problémák lokalizálását. A tisztán állami vállalatok az átlagosnál sokkal inkább jelölik meg a nem piaci intézményeket gondjaik okozójaként. A másik végletet a részben állami tulajdonú cégek jelentik, ezek ugyanis az átlagosnál több vállalati gondot írnak a piaci intézmények rovására.

### 3. Mivel hozható összefüggésbe a vállalati siker percepciója?

Az alábbiakban regressziós egyenlettel arra a kérdésre keresem a választ, hogy a vállalatok és a vezetők milyen sajátosságaival hozható összefüggésbe a sikeresség megítélése. Logisztikus regressziós modellekkel pedig azt a kérdést közelítem meg, hogy miben mérik a sikert, milyennek látják a sikeres magatartást és miben látják a gazdaság, illetve a vállalat problémáit. A szóhajóható magyarázó változók között a fentiekén kívül figyelembe veszek a felmérésből származó néhány egyéb - a vállalat gazdálkodására, pénzügyi és piaci helyzetére, valamint ezek változására vonatkozó - adatot és információt is.

$$A03 = 0.216*B220 - 0.295*SIKMAG01 - 0.004*B24E0 - 0.105*A09I + 0.082*A09C + 0.008*A15 - 0.071*A08G - 0.121*A09O + 0.058*A08H - 0.089*A08B + 0.094*A08E - 0.13*A09M + 3.012$$

R négyz.= 0.39, F=14.18 (sign. 0.0000)  
Backward módszert használtunk, 0.1000 Pout kritériummal

N = 291

(A vizsgált változók leírását a Függelék tartalmazza.)

A tizenkét bevont változóval felépített egyenlet az ötfokú skálán mért sikerességnek mintegy kétötödét magyarázza. A változók kapcsolata egyenként viszonylag gyenge hatásra utal, kivéve talán a sikeres magatartás megítélésének kérdését, ami arról tanuskodik, hogy az inkorrekt magatartást sikeresnek minősítők maguk inkább a sikertelenek közé tartoznak. Ugyanakkor jelentős pozitív hatást gyakorol a sikerpercepcióra a vállalati export mértéke. Ezzel szemben a készletre termelés, valamint ha a vállalat késik a társadalombiztosítási járulék befizetésével, vagy más cégek felé számlái rendezésével, ha az elmúlt öt évben a vezetés változott ez inkább negatívan befolyásolja a sikerességet. Ugyancsak gyenge negatív kapcsolatban áll a sikeresség megítélése a piackutatási költségekkel, ami arra utalhat, hogy ez utóbbiak inkább piaci kényszerek és nem egy offenzív termékstratégia járulékos elemeiként jelentkeznek. Gyenge negatív kapcsolatot mutat a sikeresség megítélésével a nyugati export is. Gyenge pozitív hatással van a sikeresség érzékelésére a kapacitáskihasználtság nagyobb mértéke, a forgalom növekedése, a startégia, illetve a vállalati szervezet változása.

A logisztikus regressziós modellek a sikeresség mérésének, a sikeres vállalati magatartás megítélésének, valamint a gazdasági és a vállalati problémák konceptualizálásának tanulmányozásához járulhatnak hozzá. Azt segíthetnek tisztázni, hogy milyen vállalati és vezetői sajátosságok kondicionálják inkább a piaci és



pénzügyi terminusokban való gondolkodást. A négy logisztikus regressziós modell mindegyikét ugyanazokra a változókra próbáltuk ki. (A változók leírását a Függelék tartalmazza.)

1. modell

2. modell

A sikeresség mérése  
(bővülés=1,nyereség,  
likviditás =0)

A sikeres magatartás  
(inkorrekt =1, piaci,  
korrekt =0)

Változó	B	Wald	szf.	B	Wald	szf.
A06		14.22	5		11.80	5
A06(1)	-.97	3.53	1	.79	4.28	1
A06(2)	-.28	.92	1	.28	1.07	1
A06(3)	-.19	.55	1	-.15	.32	1
A06(4)	.07	.06	1	-.69	3.45	1
A06(5)	.94	10.32	1	-.73	3.06	1
A08A						
A08B						
A08E						
A09C	.30	9.13	1			
A09E						
A09F						
A09I						
A09K						
A09M						
A09O						
A09P				-.69	3.56	1
A10				.28	6.13	1
LETSZ01						
NYER						

KULF						
MTUL01						
SIK01						
SIKMAG01** SIKMER01*						
GAZDPR01	.89	10.77	1	.79	7.52	1
VALLPR01						
FFI						
FFOKU						
KONSTANS	-2.39			-1.78		

Chi n: 35.38 31.49  
szf.: 7 8  
helyesen besorolt esetek  
aránya (%)  
nyereség, likviditás 93.10 piaci, korrekt 99.21  
bővülés 18.28 inkorrekt 5.41  
együtt 71.69 együtt 77.91  
\* az első modellben függő változó  
\*\*a második modellben függő változó  
N =326

Az első modellből kitőnik, hogy akik a bővülésben mérik a sikert azok hajlamosabbak hosszabb távon tervezni. Azok a cégek, amelyek az elmúlt időszakban növelték forgalmukat hajlamosabbak ugyancsak inkább a bővülésben látni a siker zálogát. Akik a gazdaság problémáit elsősorban piaci természetűeknek látják, ugyancsak a bővülést gondolják a siker jellemzőjének.

Az első modell viszonylag jó becslést ad a vállalati siker mérésére, s helyesen sorolja be a sikert pénzügyi terminusokban szemlélők több mint kilenctizedét, valamint a bővülési sikerkritérium hatodát is.

Az inkorrekt piaci magatartást sikeresnek minősítők közt nagyobb eséllyel vannak jelen azok, akik valamely üzleti partnerükkel rossz tapasztalatra tettek szert. Akiknek viszont maguknak vannak tartozásaik, azok nagyobb eséllyel hajlamosak a sikeres üzleti magatartás zálogát a korrekt piaci kapcsolatokban látni. A tervezés távlata ugyancsak összefügg a sikeres magatartás minősítésével: minél hosszabb távra tervez valaki, annál inkább a korrekt piaci magatartásban látja az üzleti sikert. Azonban akik a gazdaság problémáit elsősorban piaci természetűként írják le, az átlagnál nagyobb eséllyel hajlamosak az inkorrekt, agresszív magatartást minősíteni ma sikeresnek.

3. modell  
A gazdasági problémák  
(piaci=1, nem piaci  
intézmények =0)

4. modell  
A vállalati problémák  
(piaci=1, nem piaci,  
intézmények =0)

Változó	B	Wald	szf.	B	Wald	szf.
A06						
A08A						
A08B				.33	7.36	1
A08E						
A09C						
A09E						
A09F						
A09I						
A09K						
A09M						
A09O	.35	6.91	1			
A09P						
A10						
LETSZ01						
NYER						
KULF						
MTUL01						
SIK01						
SIKMER01	.84	10.16	1	-.72	4.34	1

SIKMAG01	.79	.29	1			
GAZDPR01*				1.00	8.21	1
VALLPR01**	.94	7.05	1			
FFI						
FFOKU						
KONSTANS	-1.75			.88	7.4	1

Chi n: 31.95 20.87

szf.: 4 3

helyesen besorolt esetek  
aránya (%)

piaci	66.26	100.00
nem piaci intézmények	63.35	0.00
együtt	64.81	85.54

\* a harmadik modellben függő változó

\*\*a negyedik modellben függő változó

N= 326

A gazdasági problémákat elsősorban piaci természetűeknek tartók nagyobb eséllyel kerültek ki azok közül akik az üzleti sikert a bővüléssel értelmezik és azok közül, akik a sikeres magatartást ma inkább az inkorrekttség vonásaival jellemzik.

Akik nem tudnak időben fizetni partnereiknek, azok közt is inkább a piaci természetű gondokat emelik ki a gazdasági problémák jellemzése során.

A gazdaság általános problémáinak jellemzése során a modell mind a piaci, mind pedig a nem piaci intézményekre vonatkozóan mintegy kétharmad részben helyesen sorolta be az eseteket és jobb becslést adott mint a vállalati problémák jellezésére felépített modell. A gazdasági és a konkrét vállalati problémák említése

konzisztens, akik a gazdaság fő gondját a nem piaci intézményekben látták, azok a vállalat fő gondját is nagyobb eséllyel ebben jelölték meg. Azonban a siker mérésének hatása érdekes inkonzisztenciáról tanuskodik. A gazdaság általános problémáinak említése során a sikerről a bővülésre asszociálók inkább a piaci, míg a sikerről pénzügyi terminusokban gondolkodók inkább a nem piaci intézményeket emelték ki. A vállalati problémák megjelenítésére ugyancsak hat a siker értelmezése, ám ebben az esetben a sikert pénzügyi terminusokban értelmezők nagyobb eséllyel látják a piaci intézményekben a vállalat fő problémáit. Hajlamosabbak voltak továbbá a vállalat problémáit elsősorban piaci természetűeknek látni azok, akiknél az elmúlt években az alkalmazotti létszám csökkent.

## Függelék

A vizsgált	változók leírása	
A03	a vállalat sikeressége (1-5)	
A06	tervezés távlata (év)	
A08A	elmúlt 5 év-jelentős profilváltás	(1-5)
A08B	elmúlt 5 év-alkalmazottak száma csökkent	"
A08C	elmúlt 5 év-összevonás	"
A08D	elmúlt 5 év-szétválás	"
A08E	elmúlt 5 év-a belső szervezet változása	"
A08F	elmúlt 5 év-bővítés országon belül	"
A08G	elmúlt 5 év-új vállalatvezetés	"
A08H	elmúlt 5 év-stratégia jelentős változása"	
A08I	elmúlt 5 év-privatizálás	"
A08J	elmúlt 5 év-társasággá alakulás?	"
A09A	áremelés	"
A09B	termékváltás	"
A09C	forgalom növelése	"
A09D	beruházás	"
A09E	piacváltás	"
A09F	ráfordítás csökkentés	"
A09G	készletek csökkentése	"
A09H	szervezeti átalakítás	"
A09I	készletre termelés	"
A09J	létszámleépítés	"
A09K	vállalati vagyon bérbeadása	"
A09L	vállalati vagyon eladása	"
A09M	a cég késik a tb járulék befizetésével	"
A09N	a cég késik az adók befizetésével	"
A09O	a cég késik más vállalatoknak való fiz.	"
A09P	a cég késik bankhitelek befizetésével	"
A10	partnerek nem tettek eleget fiz.köt.-nek"	
A15	kapacitás kihasználtság %	
MTUL01	a cég magántulajdonban van	(0-1)
KULF	külföldi tulajdonban van	"
NYER	nyereséges	"
SIKMER01	a sikert a bővülésben méri	"
SIKMAG01	az inkorrekt magatartás lehet ma sikeres"	
SIK01	sikeres-e	"
LETSZ01	21 főnél többet foglalkoztat	"
GAZDPR01	a gazd.problémái piaci természetűek	"
VALLPR01	a váll.problémái piaci természetűek	"
FFI	a válaszadó férfi	"
FFOKU	a válaszadónak felsőfokú végzettsége van"	
B260	importtartalom %	
B250	exporttámogatás m Ft	
B24E0	üzl. forg. aránya % EK orsz.	
B220	milyen gyakran exportál (0-3)	
B21B0	piackutatás aránya (%)	
B10B50	szolgáltatások aránya a forgalomban (%)	
B1110	nagyker vásárlók aránya a forgalomban (%)	
B120	a munka költségaránya (%)	

B21A0 reklám aránya (%)



**KUTATÁS - KAPCSOLAT - KÖRNYEZET - MINŐSÉG: a magyar vállalatok jellemzői**

Az alábbi elemzés célja az, hogy egy reprezentatív felmérés tapasztalatai alapján röviden áttekintést adjon a magyar vállalatokat ért kihívások néhány kiemelkedő fontosságú metszetéről.

Elsőként a forrásról, a módszerről és a mintába került vállalatok jellemzőiről szólnak.

Ezt követően a vállalati kutatás és fejlesztés helyzetét tekintjük át, kitérve a fejlesztési forrásokra és azokra az intézményi kapcsolatokra amelyek a kutatást támogatják.

Egy következő blokkban a környezetszennyezés-környezetvédelem helyzetét tekintjük át, - vállalati nézőpontból.

Végül a minőségbiztosítási rendszerek és az informatikai eszközök elterjedtségével foglalkozunk.

E metszetekben lényegében azt a kérdést igyekszünk tisztázni, hogy mennyire szembesülnek a magyar vállalatok az európai normákhoz való igazodás feltételeivel, s milyen problémákat okoz számukra e követelményekkel való szembesülés az intézményi változások és a gazdasági recesszió feltételei közt.

### 1.Módszer, forrás, a mintába került vállalatok jellemzői

Az OMFB megbízásából a Szonda-Ipsos által 1994 decemberében készített vizsgálat 1310 vállalat adatait tartalmazza a bányászati, a nehézipari és az élelmiszeripari ágazatok területéről. A mintát a felvételt követően súlyozták, úgy, hogy a súlyozott minta nemzetgazdasági ágazatokra, alkalmazotti létszámra, gazdálkodási formára és Budapest-vidék területi bontásra nézve reprezentatív.

Részletesebben tehát a minta tartalmazza a KSH érvényes szakágazati rendszerében a 10-16, 24-34 és 37. ágazat adatait.

Alábbiakban a mélyebb szakágazati sajátosságokra csak ott térünk ki, ahol ez az elemzés szempontjából indokolt. Kitérünk továbbá a vállalatok néhány további jellemzőjére, a létszám, a külföldi érdekeltség, a privatizáció, a kapacitáskihasználtság, az exportarány és az alkalmazottak képzettségi összetételének kérdésére, valamint arra, hogy hogyan ítélik meg a vezetők a cég szakágazaton belüli helyzetét és közeljövőbeni perspektíváit.

A vállalatok átlagos alkalmazotti létszáma hetvenhárom fő. A gépipar és a vegyipar átlag alatti, míg a bányászat és - nagy szórással - az élelmiszeripar átlag feletti vállalati létszámmal működött. Az átlagosnál nagyobb létszámmal működtek a külföldi érdekeltségű cégek, a privatizált vállalatok alkalmazotti létszáma pedig mintegy négyszerese a nem privatizáció útján létrejött vállalatokénak. (1.1 tábla)

A részben vagy egészben külföldi érdekeltségű vállalatok

aránya egyötödös, a vegyiparban ezt jelentősen meghaladó.

A privatizált cégek aránya ugyancsak egyötödöt némileg meghaladó, az élelmiszeriparban jóval átlag feletti.

A vállalatok átlagos kapacitáskihasználtsága 71 %-os, a cégek mintegy fele ennél rosszabb kapacitáskihasználtsággal dolgozik. A bányák és kohók esetében a termelőeszközök kapacitáskihasználtsága az átlagosnál kisebb, míg a gép- és műszergyártásban, híradástechnikában, járműiparban, valamint a külföldi érdekeltségű cégek esetében az átlagot meghaladó. (1.2 tábla)

A cégek több mint fele szerzett be új gépeket 1993-94-ben. Az ilyen vállalatok aránya az élelmiszeriparban az átlagost meghaladó, míg a vegyiparban az átlagosnál jóval alacsonyabb volt.

A vállalatok túlnyomó többsége, közel kétharmada csak a hazai piacra szállít. Az ilyen cégek aránya különösen magas, mintegy háromnegyedes az élelmiszeriparban.

A diplomás alkalmazottak aránya a cégek valamivel több mint felénél haladta meg a 10 %-ot, a vegyiparban, s különösen a gépiparban azonban ennél lényegesen nagyobb volt, míg az élelmiszeriparban és a bányászatban ennél lényegesen kisebb. A diplomás alkalmazottak aránya a vállalatok összességében átlagosan egyötödöt tesz ki, a bányászatban és az élelmiszeriparban azonban csupán egynolcad körül mozog, s hasonlóan alacsony a privatizált cégek és a nagyvállalatok esetében. A tíz főnél kevesebbet foglalkoztató vállalatok alkalmazottainak több mint egyharmada

diplomás. (1.3 tábla)

A vállalati árbevétel 1993-ban átlagosan 255 millió forint volt. E forgalomnak az élelmiszeripari vállalatok több mint kétszeresét produkálták. A külföldi érdekeltségű vállalatok forgalma több mint kétszeresen haladta meg a hazaiakét, a privatizált cégeké pedig közel négyszeresen a nem privatizáció útján létrejöttékét. Hozzá kell tennünk, hogy e kiugró forgalom mindkét esetben az átlagosnál lényegesen nagyobb belső szórás mellett realizálódott. (1.4 tábla)

A cégektől a felmérés során önjellemzést is kértek, amelyben arra kérdeztek rá, hogy a vállalat az ágazaton belül inkább a jobbak, a közepesek, vagy a rosszabbak közé tartozik-e. A vezetők mintegy tíz százaléka sorolta cégét a rosszabbak, s valamivel több mint negyven százaléka a jobbak közé. Ez az önbesorolás értelemszerűleg kevésbé függ az ágazatcsoporttól. Ezzel szemben megfigyelhető volt, hogy a nagy alkalmazotti létszámú cégek az átlagosnál jobb és az átlagosnál rosszabb önmínősítést adók közt felülreprezentáltak. Hasonló tendencia figyelhető meg az átlagos bruttó árbevétel megoszlását illetően is: a jó és a rossz önmínősítést adó cégek forgalma háromszorosan haladta meg az önmagukat közepesnek tartó cégekét. (1.5 tábla)

Igen jelentős különbség mutatkozik a kis-és középvállalatok, illetve a nagyvállalatok várakozásait tekintve. A nagyvállalatok több mint fele tervez a következő két évben szervezeti változást, hasonló arányban számolnak létszámcsökkenéssel. E cégek több mint

harmada privatizálást, illetve vagyonértékesítést, közel fele külföldi tőkebevonást tervez . A kis-és közép vállalatok tizede-negyede számol hasonló lehetőségekkel. Nincs különbség ezzel szemben a felszámolás tekintetében, mivel ez a perspektiva a vállalatoknak mérettől függetlenül mintegy huszadát érinti.

(1.6 tábla)

Az ágazatok között lényegesen kisebbek a várakozásokat érintő különbségek mint a nagy- és kisvállalatok között. (1.7 tábla)

A létszámcsökkenés és a vagyonértékesítés tekintetében a bányászat és az élelmiszeripar felülreprezentált. Különbség azonban e két csoport között az, hogy a felszámolás perspektívája a bánya-, kohó- és fémipari vállalatok 6 %-át, míg az élelmiszeripari cégek 3 %-át érinti.

## 2. Kutatás-fejlesztés, innováció

A vizsgált vállalatok mintegy felének volt 1993-94-ben valamiféle kutatási-fejlesztési tevékenysége, s 45 %-ának ilyen természetű kiadása (a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően ide értve összességében az alap-és alkalmazott kutatás, a kísérleti és gyártmányfejlesztés, valamint a licence és know-how alkalmazás-vásárlás eseteit is). Ezen belül azonban az alapkutatást folytató cégek aránya 2, az alkalmazott műszaki kutatást folytató cégek aránya 10 %-ot tett ki. Licence vásárlással a vállalatok valamivel több mint tizede, know-how vásárlással 6 %-a élt. Kísérleti fejlesztéssel egyötödük, gyártmányfejlesztéssel kétötödük foglalkozott a jelzett időszakban. A vállalatoknak az a köre, amelyik termék-, illetve technológia fejlesztéssel foglalkozott, egyszersmind jelentős részben a kísérleti fejlesztést, illetve kutatást folytató cégek körét is lefedte. (2.1 tábla)

Az ilyen cégek döntő többsége belső szakemberekkel oldja meg a kutatás-fejlesztés problémáit, és pedig alkalmanként adva megbízást egy-egy feladat megoldására. Szervezetileg elkülönült kutatóegység a fejlesztéssel foglalkozó cégeknek csupán egyhatodában, a vizsgált ágazatok összességének tehát kevesebb mint tizedében van. Hasonlóan alacsony arányban bíznak meg külső céget egy probléma megoldásával, ennél gyakoribb, hogy nem céghez, hanem közvetlenül külső szakemberekhez fordulnak. (2.2 tábla)

A kutatási-fejlesztési tevékenység értelemszerűleg jelentős mértékben összefügg a cég méretével: míg a 300 főnél többet foglalkoztató vállalatok 95 %-a, s az 50-300 fős cégeknek is több mint háromnegyede folytat valamiféle kutató-fejlesztő tevékenységet, a 10 főnél kevesebbet foglalkoztató cégeknek valamivel több mint harmada. (2.3 tábla) Az alkalmazotti létszám, az árbevétel, s a tőzrztőke nagysága, tehát a vállalat mérete, valamint az, hogy a cég exportál-e látszik a legszorosabb összefüggésben állni a vállalat kutatási-fejlesztési kapacitásával. Az ötven millió forintnál nagyobb forgalmú, s a tíz millió forintnál nagyobb tőzrztőkéjő cégek több mint kétharmada foglalkozott valamilyen kutatási-fejlesztési tevékenységgel, míg az ennél kisebb forgalmú, illetve tőkéjő vállalatok kétötöde. (2.4 tábla)

Az ágazati hovatartozás, az, hogy a cég privatizált-e, vagy külföldi tulajdonban van-e ugyancsak fontos, bár az előzőekhez mérten kisebb hatást gyakorol a k+f meglétére. A híradástechnika, a számítógép- és villamosipari gépgyártás, valamint a vegyipar jóval átlag fölötti, míg a hagyományos gép-és műszergyártás átlag alatti mértékben folytat kutató-fejlesztő tevékenységet.

A vállalati kutatás-fejlesztés összefügg azzal, hogy várnak-e a cégnél szervezeti változást és külföldi tőkebevonást (az ilyen cégek mintegy kétharmadában van k+f tevékenység), illetve - kisebb mértékben - azzal is, hogy milyenek látják a cégnél a létszámcsökkentés, vagyonértékesítés, privatizálás perspektíváját.

(2.5 tábla)

Azok a cégek, amelyek nem foglalkoznak kutatással-fejlesztéssel, döntő mértékben azzal indokolták ezt, hogy működésükhöz nincs szükség ilyen tevékenységre. A második legfontosabb érv a pénzhiány volt, míg a szakképzett munkaerő hiánya, az időhiány, a cég jövőjét illető bizonytalanság, s a k+f-ben rejlő kockázat érzete ehhez képest kisebb szerepet játszott.

(2.6 tábla)

Ha megnézzük a kutatás-fejlesztés szükségtelenségével érvelő cégek megoszlását, közöttük felülreprezentált a kohászat, az "egyéb" bányászat, de a villamosipari gépgyártás és a járműipar is. Ez utóbbi iparágakban tehát az átlagosnál nagyobb a cégek közötti különbség a kutatás-fejlesztés tekintetében. Némiképp felülreprezentáltak a kutatást-fejlesztést szükségtelennek érző vállalatok között a fővárosi cégek és a nem exportáló kisvállalatok.

A kutatás-fejlesztés hiányát a pénzhiánnyal indokló cégek az élelmiszeriparban, gumiiparban és fémfeldolgozásban, a középmeretű vállalatok körében voltak az átlagosnál gyakoribbak.

A vállalatok közel harmada jelezte, hogy a következő két évre terveznek kutató-fejlesztő tevékenységet. Az ilyen tervekkel rendelkező cégek összetétele nagymértékben megfelel a jelenleg is k+f tevékenységet folytató cégekének. Míg a 10 főnél kisebb alkalmazotti létszámú cégek negyede, az 50 főnél több alkalmazottal bíró vállalatok közel fele tervezi a kutatás-



fejlesztés bevezetését. Az ilyen cégek felülreprezentáltak a villamosipari-, híradástechnikai és számítógépgyártásban, a vegyiparban, valamint az exportáló vállalatok körében. (2.7 tábla)

A kutató-fejlesztő tevékenységet folytató cégek mintegy háromnegyedénél vezettek be új terméket 1993-94-ben. A gyártmányfejlesztés döntő része meglévő termékek továbbfejlesztését, javítását, vagy új területen való alkalmazását jelentette. Az említéseknek mintegy kétötöde utal teljesen új fejlesztésre. (2.8 tábla)

A cégek megítélése szerint e termékek közel fele (48 %-a) országos szinten, 6 %-a pedig nemzetközileg is újdonságnak számít. Az ilyen, saját cégen túlnyúló jelentőségű gyártmányfejlesztés átlag fölött jellemezte a vegyipari cégeket, a közép- és nagyvállalatokat, a külföldi tulajdonban lévőket, az exportérdekeltséggel rendelkezőket és azokat amelyekben magas a diplomások aránya. Hasonló összefüggést tapasztalunk a technológiai innováció és a képzettség, illetve kapacitáskihasználtság tekintetében is.

A kutatással-fejlesztéssel foglalkozó cégek 45 %-a vezetett be valamilyen technológiai újítást 1993-94-ben. A technológia fejlesztések közt is a döntő többséget a meglévő technológia továbbfejlesztése, új területen való alkalmazása, vagy javítása adja, a teljesen új fejlesztések említési gyakorisága egyharmados.

Ezeknek a technológiai újításoknak mintegy kétharmada a cég

számára jelentett újdonságot, 30 % országos, 3 % pedig nemzetközi innovációnak bizonyult. A helyi jelentőségén túlmutató technológiai innovációval próbálkozó cégek kapacitáskihasználtsága és diplomás alkalmazottainak aránya jelentősen meghaladta az átlagot.

A vizsgált cégek a vállalati stratégia szempontjából némileg fontosnak tartják a műszaki fejlesztést (nagy ágazatközi szórással) és a külföldi technológiát, míg ezzel szemben csekély jelentőséget tulajdonítanak a vállalaton belüli kutatásoknak és különösen a hazai kutatóintézeteknek, egyetemeknek. (2.9 tábla)

A műszaki fejlesztésnek a villamosipari és híradásterchnikai cégek, a vállalaton belüli kutatásoknak rajtuk kívül a kohászati és vegyipari cégek tulajdonítottak átlag feletti jelentőséget. Az egyetemek, kutatóintézetek fontosságát a kohászat, a vegyipar, a fémfeldolgozás és a műszergyártás értékelte az átlagosan alacsony szintnél némileg magasabbra.

A vállalati innováció céljai közt első helyen a hazai piaci részesedés növelése, új hazai piacok teremtése, valamint a termékek minőségének és a termelés rugalmasságának javítása áll. Ugyancsak átlag feletti fontosságot tulajdonítanak a vállalatok a termékkör bővítésének, felújításának, az anyag-és energiaköltségek csökkentésének, a biztonságos munkafeltételek megteremtésének. Ezzel szemben a nemzetközi piacok teremtése átlagos, a környezeti károk csökkentése, valamint a bér-és tervezési költségek mérséklése átlag alatti jelentőséggel bír a cégek megítélése

szerint.

(2.10 tábla)

A piaci részesedés növelésének szempontja az átlagosnál kisebb szerepet játszott a bányászati, kohászati közúti gépjármő gyártó cégek szempontjai közt, míg az új hazai piacok teremtését a bányák, csakúgy mint a vegyipari, élelmiszeipari, számítógépgyártó cégek, fontosnak tartották. A nemzetközi piacok teremtésének innovációs célja az átlagosnál inkább motiválta a vegyipari vállalatokat, s az átlagosnál jóval kevésbé a bányákat és az élelmiszeripari cégeket. A környezeti károk csökkentésének szempontját az innovációs célok közt az átlagosnál fontosabbnak tartották a szén-,fém-és kőolajbányászati, kohászati cégek, míg az átlagosnál jóval kevésbé fontosnak az élelmiszeripari, híradástechnikai, villamosipari, számítógépgyártó cégek.

### 3. A kutatás-fejlesztés forrásai és kapcsolatrendszere

A cégeknek összességében mintegy 5 %-a jutott központi forrásokhoz k+f tevékenységének támogatása céljából, s ez az érintett vállalatok ilyen irányú kiadásainak egyharmadát fedezte. A központi forrásban részesülő cégek közt felülreprezentáltak a külföldi érdekeltségűek, a vegyipari nagyvállalatok, s azok amelyek exportálnak. A kis arányban megnevezett központi források közül az OMFB-t említették a többinél gyakrabban. (3.1 tábla)

A kutató-fejlesztő tevékenységet is folytató vállalatok döntő többsége saját forrásait hasznosította, egyötödük emellett bankhitelhez folyamodott. (3.2 tábla)

A magyar iparvállalatok vizsgált körében csak kevesebb mint egynegyednek van kapcsolata bármiféle, az innováció szempontjából kiemelt jelentőségű intézménnyel. Átlag felett jellemzi az ilyen kapcsolat a vegyipart, járműipart, híradástechnikát, számítógépgyártást, az exportáló, s a külföldi érdekeltségű cégeket, a nagyvállalatokat.

A kutató-fejlesztő tevékenység során kialakuló kapcsolatháló egyenetlen. Az ilyen tevékenységet folytató cégek ötöde szakmai szervezetekkel, hatoda egyetemekkel, illetve azok tanszékeivel, hetede főhivatású kutatóintézettel, vagy nyereségorientált cégekkel kooperál a k+f során. Az önkormányzati szervekkel, innovációs hálózatokkal, technológiai centrumokkal való együttműködés említése ebben a vonatkozásban igen ritka. Ez

utóbbiak még kevésbé elterjedtek, de az egyetemekkel, kutatóintézetekkel való kapcsolat is szőkkörű. (3.3 tábla)

A vállalatok több mint fele nem folytat kutató-fejlesztő tevékenységet, az ilyen tevékenységet folytató cégek nagyobb része pedig nem kooperál. A vállalatok nem csupán pénzügyileg, de az információk vonatkozásában is jelentős mértékben magukra utaltak.

(3.4 tábla)

A kutató-fejlesztő tevékenységet folytató cégek döntő többsége saját tapasztalatát, illetve a szakirodalmat jelölte meg az információk forrásaként. Ezek mellett viszonylag gyakori az ügyfelektől, illetve kiállításokon, vásárokon, konferenciákon való tájékozódás, ám az egyetemek, kutatóintézetek, innovációs parkok említési gyakorisága ennél nagyságrendekkel kisebb.

#### 4. Környezetszennyezés, környezetvédelem

E fejezetnél előljáróban meg kell jegyeznünk, hogy - az ipari környezetszennyezés arányaira vonatkozó információk fényében - a vállalatoktól kapott ilyen természetű adatokat alulbecsültnek tekinthetjük, mivel az interjúalanyoknak érdekükben áll, hogy a valóságosnál kedvezőbb képet nyújtsanak.

Tény azonban, hogy a vizsgált vállalatoknak csak 6 %-a fizet környezethasználati díjat. A cégek mintegy hatoda gondolja magáról, hogy légszennyező, hogy zajártalmakat okoz, vagy, hogy pazarlóan bánik az energiával, s tizedük, hogy hulladékot, vagy szennyvizet bocsát ki. A talaj és az élővizek szennyezését elenyésző mértékben említik, csakúgy mint az azbeszt, a klór, a freonszármazékok és a radioaktív anyagok használatát. (4.1 tábla)

A környezetre káros anyagok használata kapcsán a cégek egyhatede említi a kőolajszármazékokat, illetve az oldószereket. E környezetszennyezés mértékét azonban az érintettek túlnyomó többsége elenyészőnek tartja. (4.2 tábla)

Azok a cégek amelyek önmagukat nem környezetszennyezőnek minősítik, zömükben úgy vélik, hogy e tevékenységek, illetve anyagok egyáltalán nem jellemzőek rájuk, s kisebb részük gondolja, hogy - bár a környezetszennyező tevékenység, vagy anyag náluk is előfordul - sikeresen védekeznek az ebből eredő környezetszennyezés ellen. (4.3 tábla)

A cégek közel fele nem fordít semmiféle összeget

környezetvédelmi kiadásra. További harmaduk úgy véli, hogy kiadásai éppen megfelelnek az igényeknek, s mintegy hatodik gondolja úgy, hogy a szükségesnél kevesebbet fordítanak e célra.

(4.4 tábla)

A környezetvédelemmel kapcsolatos kiadásokat szinte kizárólag saját forrásból fedezik a vállalatok. Csupán 1-1 %-uk említette a Környezetvédelmi Alapot, a Műszaki Fejlesztési Alapot, a Phare-támogatást az ilyen kiadások forrásaként.

Ágazati bontásban a vállalatok egy csoportja (híradástechnika, műszergyártás, számítógépgyártás) mind saját környezetvédelmi kiadásai, mind a környezethasználati díj tekintetében alulreprezentált. Kiugróan magas a bányászati, kohászati, vegyipari, járműipari vállalatok körében a környezetvédelmi kiadással rendelkezők aránya. Ezek közül a vegyipari cégek - csakúgy mint az élelmiszeripariak - az átlagosnál magasabb arányban fizetnek környezethasználati díjat, míg a kohászat, a járműipar az átlagosnál kevésbé. Ez utóbbiak esetében tehát - más tényezőktől eltekintve - van egy átváltási hatás. A két kiadás között azonban az esetek többségében pozitív a kapcsolat.

(4.5 tábla)

A nagyvállalatok, a vidékiek, a külföldi érdekeltségű és az exportáló cégek, valamint a kapacitáskihasználtsági gondokkal küzdő és az alacsony diplomás alkalmazotti aránnyal rendelkező vállalatok körében mindkét kiadás az átlagosnál nagyobb.

A cégek több mint fele úgy nyilatkozott, hogy ismerik a tevékenységükkel kapcsolatos európai környezetvédelmi követelményeket, s szerintük technológiájuk, illetve termékeik szinte teljes egészében megfelelnek ezeknek az előírásoknak.

(4.6 tábla)

A vállalatok közel harmadáról készült környezeti hatásvizsgálat, valamivel több mint ötöde rendelkezik átfogó környezetvédelmi politikával, illetve készít erre vonatkozó értékelést. Mintegy kétötödre tehető azoknak az aránya, akik nem rendelkeznek ilyenekkel, s nem is tervezik ezek bevezetését.

Azoknak a vállalatoknak amelyek nem tervezik a környezetvédelmi szempontú kutatást-fejlesztést csupán kisebb része hivatkozik pénz, illetve szakemberhiányra. Negyedük úgy véli, hogy már jelenleg is a legkorszerűbb megoldást alkalmazzák. Négyötödük azonban pusztán úgy nyilatkozott, hogy nem foglalkoznak ilyesmivel.

(4.7 tábla)

Azok a cégek, amelyek látnak környezetvédelemmel kapcsolatos feladatokat maguk előtt legnagyobb (egynegyedes) arányban a légszennyezés és az energiapazarlás problémáját említik. A cégek mintegy egyhatoda-egyhetede utalt a hulladéktermeléssel, zaj-és rezgésterheléssel, szennyvízkibocsátással, valamint a kőolajszármazékok és oldószerek használatával kapcsolatos megoldandó problémákra. (4.8 tábla)

Mindez azonban nem a megoldandó problémák súlyát,



veszélyességi fokát jelzi - amit a vállalatok hajlamosak jelentősen alulbecsülni -, hanem elterjedtségük mértékét, amit némiképp ugyancsak alulbecsültnek tekinthetünk.

## 5. Minőségbiztosítás

Az ISO 9000 minőségbiztosítási rendszerről a cégek több mint harmada még nem hallott, s mintegy ötödüknél volt, vagy éppen most folyik a rendszerfejlesztés. További mintegy negyedük tervezi ennek bevezetését, míg ötödük - bár hallott róla - nem tervez ilyen lépést.

Az ISO 9000-ról ismeretekkel rendelkező cégek döntő többsége úgy vélekedett, hogy termékeik többé-kevésbé megfelelnek e szabványnak, csupán tizedük érezte úgy, hogy nem.

Átlag feletti arányban alkalmazzák az ISO 9000 minőségbiztosítási rendszert a vegyiparban és a számítógépgyártásban. Ugyancsak átlag felett alkalmazzák ezt a rendszert a nagyvállalatoknál, az exportorientált, vagy külföldi érdekelttségű cégeknél, azoknál, amelyeknek k+f tevékenysége és kapcsolatrendszere van. (5.1 tábla)

Hasonló összefüggések állapíthatók meg a teljeskörű minőségirányítási szemlélet alkalmazására vonatkozóan is. A megkérdezett cégek több mint fele úgy nyilatkozott, hogy nem, vagy csak hallomásból ismeri a TQM szemléletet, s akik ismerik azoknak is csupán kisebb része, összességében a cégek mintegy hetede alkalmazza. (5.2 tábla)

A cégek teljeskörően rendelkeznek telefonnal, döntő többségük faxszal és személyi számítógéppel is. Ebben a vonatkozásban a vízváltató jelenleg nem egyszerűen a pc-k léte, hanem a cégen belüli hálózatba kapcsolt pc-k és munkaállomások rendszere, amivel

a vállalatok valamivel több mint negyede rendelkezik. Csupán a kezdeteinél tart azonban a cégen kívüli hálózati integráció: e-mailje minden huszadik, on-line elérhetősége minden tizenkettedik cégnek van. (5.3 tábla)

Érdeemes megjegyeznünk, hogy az informatikai ellátottság a jelek szerint jó indikátora a cégek egyéb adottságainak és orientációjának. A vállalaton belüli hálózat léte jelentős asszociációt mutat a vállalat méretén túl az exportorientációval, valamint a vállalati kutatással és fejlesztéssel.

A cégek valamivel több mint fele nem tud arról, hogy termékeikre, szolgáltatásaikra vonatkozóan EU szabályozás lenne. Akik szerint van ilyen szabályozás, azok elsősorban a technológia, valamint a vizsgálati eszközök és berendezések fejlesztésében látják az ebben a vonatkozásban megoldandó feladatokat. De a cégek harmada, vagy afölötti aránya jelölte meg emellett a műszaki tervezés más területeit, a gyártmány-, illetve gyártástervezés, a mérés technológia és a vizsgálati eljárások fejlesztését.

(5.4 tábla)

Külső cégtől a minőségbiztosítással kapcsolatos szolgáltatásokat elsősorban a mérőeszközök hitelesítése, a termékminősítés és a beszállítók minősítése kapcsán vennének igénybe a vállalatok. De a cégek ötöde-harmada a minőségbiztosítási rendszerfejlesztést, oktatást, tanácsadást is igényelne.

(5.5 tábla)

Átlag felett igényelnék a vállalatok külső cég bevonását a termék- és szolgáltatásminősítés területén a kohászatban, a híradástechnikában és a közúti gépjárműgyártásban. Felülreprezentáltak ebben a vonatkozásban a nagyvállalatok és azok a cégek, amelyeknek k+f kapcsolatai vannak.

## 6. Záró megjegyzések

A felmérésből arra következtethetünk, hogy a kutatás-fejlesztés, a környezetvédelem és a minőségbiztosítás területei - amelyek az európai gazdasági integráció szempontjából kiemelkedő fontossággal bírnak - a magyar vállalatok stratégiájában nem játszanak fontos szerepet. Az okok a három területen részben azonosak: a gazdasági recesszió feltételei között a vállalatok elsősorban ilyen természetű költségeiket igyekeznek minimalizálni, s ilyen beruházásaikat halasztják el. A halasztás szankcionálása nem számottevő, s ugyanakkor az elérhető hazai és külföldi központi források mindhárom területen jelentéktelenek.

Vannak további, logisztikus regressziós modellekkel valószínűsíthető okok is. A kutatási-fejlesztési tevékenység átlag felett jellemzi a nagyvállalatokat, a privatizált és exportorientált cégeket. Az egyetemekkel, kutatóintézetekkel, innovációs parkokkal kiépített k+f kapcsolat ugyancsak ez utóbbiakra, valamint a központi k+f forrásokkal rendelkező cégekre jellemző. Több hasonló vonást mutat az ISO 9000 minőségbiztosítási rendszer elterjedtsége is a kutatási-fejlesztési tevékenységgel: a privatizáció és az export mellett ilyennek tekinthető a vállalati számítógépes hálózat léte.

A k+f és a minőségbiztosítás egymással sok tekintetben összefonódó területei jelentős mértékben összefüggenek azzal is, hogy a vállalat milyen képet alkot önmagáról. Azok a cégek,

amelyek úgy érezték, hogy jobbak az ágazati átlagnál, kiterjedtebb k+f kapcsolatrendszerrel és tevékenységi körrel rendelkeztek, gyakrabban alkalmazták a minőségbiztosítást. (6.1 tábla)

A három terület közvetlenül is összefügg egymással. A kutatási fejlesztési kapcsolatrendszer magyarázza a környezetvédelmi kiadásokat és a minőségbiztosítást. Azok a cégek, amelyeknek környezetvédelmi kiadásai vannak, nagyobb eséllyel folytatnak kutatási-fejlesztési tevékenységet.

Itt jelezzük azt, a modellek által felszínre hozott rejtett tanulságot is, hogy a külföldi tulajdonosi érdekeltség érdemben nem befolyásolja egyik területet sem.

Az egyes területeknek azonban megvannak a maguk sajátosságai. A minőségbiztosítás elterjedtsége jelentős mértékben ágazatspecifikus jelenség, s kevésbé jellemzi az élelmiszeripart.

A környezetvédelem összefügg a kapacitáskihasználtsággal, a településtípussal és a diplomás alkalmazottak arányával, amelyek a k+f és az ISO 9000 elterjedtségét nem befolyásolták. A környezetvédelem további sajátossága a másik két - ugyancsak elhanyagolt - területtel szemben az, hogy míg a k+f és a minőségbiztosítás a mőszakiak szemében magas presztizsű területek és megtérülő investíciót jelentenek, addig a környezetvédelem kevésbé integrálódott ebbe a szemléletbe és külsődleges költségnövelő tényezőként jelentkezik a vállalatok számára.

## TÁBLÁZATOK

## 1.1 tábla

A vállalat alkalmazotti létszáma aszerint, hogy milyen ágazatcsoportba tartozik, valamint, hogy hazai vagy külföldi, illetve privatizált-e (átlag, szórás)

	átlagszórás		n
együtt	73.3220	193.0124	1189
bány., koh., fémip.	92.8932	212.4934	323
gép, műszer, járműgy.	43.9170	96.4914	455
vegy, gumi, műanyagip.	61.0963	182.3774	147
élelm, ital, dohánygy.	106.8950	274.4412	264
hazai	68.2323	192.6202	937
külföldi	91.5655	192.8857	252
nem privatizált	46.2833	138.2389	904
privatizált	161.3240	294.7004	278

## 1. 2 tábla

A vállalat kapacitáskihasználtsága aszerint, hogy milyen ágazatcsoportba tartozik, valamint, hogy hazai vagy külföldi, illetve privatizált-e (% , átlag, szórás)

	átlagszórás		n
	71.3384	22.6512	1175
bány., koh., fémgy.	67.6606	23.7306	330
gép, műszer, járműip.	74.3354	22.6952	436
vegy, gumi, műanyagip.	70.1367	20.8141	140
élelm, ital, dohánygy.	71.6250	21.5255	268
hazai	70.2146	22.9905	927
külföldi	75.5733	20.8440	247
nem privatizált		71.5700	22.9676
privatizált	70.6304	21.3659	276

1. 3 tábla

A diplomás alkalmazottak aránya létszámkategóriánként (% , átlag, szórás)

	átlag	szórás	n	
együtt	19.4702	21.8573	885	
300 főnél több	6.6036	5.0730	65	
51-300 fő	9.5958	11.3494	196	
21-50 fő	10.6520	10.5879	162	11-20
fő	16.1045	13.3015	166	
0-10 fő	35.5528	27.7660	296	

1.4 tábla A vállalat bruttó árbevétele 1993-ban aszerint, hogy milyen ágazatcsoporthoz tartozik, valamint, hogy hazai vagy külföldi, illetve privatizált-e (millió Ft)

	átlagszórás	n
együtt	254.8963 1710.4739	1054
bány., koh., fémip.	237.0752 679.8095	299
gép, műszer, járműip.	131.2327 437.2665	429
vegyszer, gumi, műanyagip.	198.9729 577.7679	122
élelm., ital, dohánygy.	572.8852 3702.0762	205
hazai	193.8296 710.4978	834
külföldi	486.0213 3480.9833	219
nem privatizált	149.5538 554.9622	794
privatizált	590.1897 3334.3258	253

1.5. tábla

A vállalat bruttó árbevétele 1993-ban aszerint, hogy az ágazaton belül milyennek tartja saját teljesítményét (millió Ft)

	átlagszórás	n
rosszabbak között van	392.6518 1429.0837	102
közepes	124.5524 423.0750	489
jobbak között van	362.0723 2467.5184	454



## 1.6 tábla

A vállalatok várakozásai létszámkategóriánként  
(az "igen" és a "most zajlik" válaszok aránya, %)+

felszá- létszám	Várható-e a vállalatnál a következő két évben				
	szerve- zeti változás	pri- vati- zálás	külf. tőke- bevonás	lét- szám csökk.	vagyon érté- kesítés molás
- 300 fő	27.9	7.6	16.0	10.4	5.4
301 - fő	55.2	38.2	45.7	54.9	4.8
Együtt	29.4	9.3	17.7	12.9	5.3
..... + több válasz lehetséges					

## 1.7 tábla

A vállalatok várakozásai ágazatonként  
(az "igen" és a "most zajlik" válaszok aránya, %)+

felszá-	Várható-e a vállalatnál a következő két évben				
	szerve- zeti változás	pri- vati- zálás	külf. tőke- bevonás	lét- szám csökk.	vagyon érté- kesítés molás
bány, koh, fém	32.2	11.1	20.2	14.5	6.3
gép, műszer, jármő	29.1	7.8	15.5	9.6	5.5
vegy, gumi, műanyag	29.7	7.4	14.8	10.2	5.4
élelm, ital, dohány	27.3	10.6	19.0	17.5	3.0
Együtt	29.6	9.3	17.5	12.7	5.2
..... + több válasz lehetséges					

## 2.1 tábla

Folyik-e kutatás-fejlesztés a cégnél?  
(az igen válaszok aránya, %)+

alapkutatás	2.0
alkalmazott kutatás	9.5
kísérleti fejlesztés	19.1
gyártmányfejlesztés	40.6
licenc/szabadalom vásárlás, alkalmazás	11.1
know-how vásárlás, alkalmazás	6.2
kutatás-fejlesztés általában (fentiek bármelyike)	48.9
.....	
+több válasz lehetséges	

## 2.2. A kutatás-fejlesztés szervezeti megoldása+

A kutató-fejlesztő tevékenységgel....

szervezetileg elkülönült részleg foglalkozik	15.9
rendszergazda termékágazat felelős foglalkozik	19.8
alkalmanként belső szakembereket biznak meg	63.5
külső szakembereket biznak meg	25.4
külső céget biznak meg	15.1
.....	

+ több válasz lehetséges

## 2.3 Kutatás-fejlesztés az alkalmazotti létszám szerint

létszám		k+f		
		nincs	van	
300 főnél több	1.00	3	68	71
		4.7	95.3	5.7
		.5	11.0	
51-300 fő	2.00	44	157	201
		22.0	78.0	16.0
		7.0	25.3	
21-50 fő	3.00	103	95	197
		52.1	47.9	15.7
		16.2	15.2	
11-20 fő	4.00	130	103	232
		55.8	44.2	18.5
		20.4	16.5	
0-10 fő	5.00	356	199	555
		64.2	35.8	44.1
		56.0	32.0	
		637	621	1258
		50.6	49.4	100.0

## 2.4 tábla Kutatás-fejlesztés a törzstőke mértéke szerint

millió Ft		k+f		
		nincs 1.00	van 2.00	
-10	1.00	428	282	710
		60.3	39.7	63.8
		76.2	51.1	
10,1-	2.00	133	270	403
		33.1	66.9	36.2
		23.8	48.9	
		562	551	1113
		50.5	49.5	100.0

2.5 tábla A kutatás-fejlesztés kapcsolatának szorossága a vállalat jellemzőivel (lambda, függő változó: K+F)

	lambda
Ágazat, részletes bontás	.12307
Alkalmazotti létszám	.28569
Exportál-e	.27075
Külföldi tulajdon-e	.10128
Privatizált-e a cég	.12325
Kapacitáskihasználtság	.00308
Árbevétel	.28456
Törzstőke	.24739
Várható-e a következő két évben	
szervezeti változás	.10472
privatizálás	.07217
tőkebevonás	.10170
létszámcsökkentés	.05511
vagyonértékesítés	.06800

2.6 tábla Miért nincs kutatás-fejlesztés a vállalatnál?+

nincs ilyen tevékenységre szükség	67.9
nincs megfelelően képzett munkaerő	9.5
nincs rá pénz	29.1
nincs rá idő	6.7
kockázatos	5.0
bizonytalan a cég jövője	5.7
....	
+ több válasz lehetséges	

2.7 tábla Tervezi-e k+f bevezetését a következő két évben és exportál-e?

k+f-et tervez-e?		exportál		
		nem 1.00	igen 2.00	
nem	1	480	160	640
		75.0	25.0	69.2
		76.7	53.6	
igen	2	146	138	284
		51.4	48.6	30.8
		23.3	46.4	
		626	298	924
		67.7	32.3	100.0

2.8 tábla Az 1993-94-ben bevezetett új termék milyen típusú fejlesztés?+

meglévő termék továbbfejlesztése	54.3
meglévő termék javítása	25.0
új design	32.7
teljesen új fejlesztés	41.0
meglévő termék új területen való alkalmazása	13.6
licence, know-how vétel	8.2
.....	
+több válasz lehetséges	

2.9 Kutatási-fejlesztési tényezők szerepe a vállalati stratégiában  
(1=semmilyen szerepe nincs, 10=nélkülözhetetlen)

	átlagszórás	
műszaki fejlesztés, összességében	6.5	3.9
vállalaton belüli kutatások	3.9	3.2
hazai kutatóintézetek, egyetemek	3.1	2.7
külföldről származó technológia	5.9	3.4

2.10. Egyes tényezők jelentősége a vállalati innovációs tevékenység szempontjából (1=elhanyagolható, 5=meghatározó)

		átlagszórás	
előregedett termékek lecserélése		3.3	1.5
termékbővítés főprofilban	3.7	1.3	
termékbővítés mellékprofilban		2.5	1.4
piaci részarány bővítése		4.0	1.2
új hazai piacok teremtése	4.0	1.5	
nemzetközi piacok teremtése		3.1	1.6
a termelés rugalmasságának növelése	3.9	1.2	
béreköltség-csökkentés		2.6	1.4
anyagköltség csökkentés		3.5	1.3
energiamegtakarítás		3.7	1.3
tervezési költségek csökkentése		2.3	1.4
állásidő csökkentése	3.1	1.5	
környezeti károk csökkentése		2.8	1.6
termékminőség javítása		4.2	1.2
munkafeltételek (biztonság) javítása		3.6	1.3

### 3.1 tábla

A kutatás-fejlesztés központi forrásai az ilyen tevékenységet folytató vállalatok körében 1993-94-ben+  
(a forrás említési gyakorisága, %)

OMFB	5.1
speciális exporttámogatás	1.5
"Ipari és műszaki fejlesztésért" alapítvány	1.4
külföldi központi forrás (pl. Világbank)	1.7
Útalap	0.3
Vizügyi alap	0.4
egyéb központi forrás	2.2
.....	
+ több válasz lehetséges	

### 3.2 tábla

A kutatás-fejlesztés nem központi forrásai az ilyen tevékenységet folytató vállalatok körében 1993-94-ben+  
(a forrás említési gyakorisága, %)

a cég saját forrásai	91.2
bankhitel, kölcsön	19.1
privatizációt követő törzstőke emelés	3.4
privatizációt megelőző részleges felszámolás	0.6
részvény, részjegy kibocsátás	1.3
külföldi kölcsön, hitel, segély (magáncégtől)	5.2
önkormányzati forrás	1.2
egyéb, nem központi forrás	2.0
.....	

+ több válasz lehetséges

### 3.3 tábla

A vállalatok kutatási-fejlesztési tevékenység során kiépült kapcsolatrendszer+

	%
egyetem, főiskola	15.0
egyetemi, főiskolai tanszék, intézet	18.3
főhivatású kutatóintézet	14.1
technológiai park, centrum	3.2
szakmai szervezetek és ügynökségeik hálózatai	19.6
innováció közvetítő hálózatok	2.1
más profitorientált szervezetek	13.6
területi, regionális önkormányzati szervek	2.7

.....

+ több válasz lehetséges

## 3.4 tábla

A kutatáshoz-fejlesztéshez szükséges információk forrásai+

	%
egyetemek, főiskolák	16.7
kutató-és fejlesztőintézetek	19.3
adatbázisok, adatbankok	10.5
innovációs parkok	3.1
ügyfelek, szállítók, vevők	52.8
alvállalkozók	17.8
bankok	5.0
konkurrencia	27.7
előírások és szabályok	32.0
szakmai testületek, szövetségek, egyesületek	17.1
saját vállalat, saját tapasztalat	75.4
szakirodalom	62.5
kiállítás, vásár, konferencia	55.2
saját információs bázis	31.8
külföldi anyavállalat	11.5
.....	
+ több válasz lehetséges	



## 4.1 tábla

A vállalatok jellemzői a környezetszennyezés szempontjából  
(az igen válaszok aránya, %)+

szennyezi-e a levegőt?	16.1
bocsát-e ki szennyvizet?	11.9
saját hulladékával szennyez-e?	10.8
más cégtől átvett hulladékkal szennyez-e?	1.9
okoz-e zaj-és rezgésterhelést?	16.0
szennyezi-e a talajt?	4.2
pazarlóan bánik-e az energiával?	15.9
szennyezi-e az élővizeket?	0.6

használja-e az alábbi anyagok valamelyikét,  
s ezzel szennyezi a környezetet:

azbeszt, azbeszttartalmú anyag	1.6
radioaktív anyag	0.2
szerves klórvegyület	2.6
szervetlen fluoridok, freonszármazékok	2.5
kőolajszármazékok	13.7
oldószerek	13.8
.....	
+több válasz lehetséges	

## 4.2 tábla

A vállalatok jellemzői a környezetszennyezés szempontjából:  
mennyire haladta meg a cég által okozott szennyezés az előírt mértéket? (5-nagymértékben 1-egyáltalán nem)

	átlag	szórás
levegőszennyezés	1.7	0.9
szennyvízkibocsátás	1.6	0.9
hulladéktermelés	1.6	0.9
más cégtől átvett hulladékkal szennyezés	1.2	0.5
zaj-és rezgésterhelés	1.9	1.1
talajszennyezés	1.5	0.8
energiapazarlás	1.7	1.0
vízszennyezés	1.3	0.8

az alábbi anyagok valamelyikének használata

azbeszt, azbeszttartalmú anyag	1.4	0.9
radioaktív anyag	1.0	0.1
szerves klórvegyület	1.4	0.8
szervetlen fluoridok, freonszármazékok	1.3	0.8
kőolajszármazékok	1.5	0.8
oldószerek	1.5	0.8

## 4.3 tábla

A nem környezetszennyező vállalatok jellemzői  
(a nem válaszok megoszlása aszerint, hogy sikeresen védekeznek-e,  
vagy nincs ilyen tevékenységük, %)+

	nem, mert 100 %-ig nincs ilyen védekeznek tevékenységük	
(anyaguk)		
szennyezi-e a levegőt?	12.3	87.7
bocsát-e ki szennyvizet?	13.8	86.2
saját hulladékával szennyez-e?	26.4	73.6
más cégtől átvett hulladékkal szennyez-e?	4.9	95.1
okoz-e zaj-és rezgésterhelést?	14.4	85.6
szennyezi-e a talajt?	9.7	90.3
pazarlóan bányáznak-e az energiával?	27.1	72.9
szennyezi-e az élővizet?	5.8	94.2
használja-e az alábbi anyagok valamelyikét, s ezzel szennyezi a környezetet:		
azbeszt, azbeszttartalmú anyag	2.0	98.0
radioaktív anyag	1.6	98.4
szerves klórvegyület	2.3	97.7
szervetlen fluoridok, freonszármazékok	1.7	98.3
kőolajszármazékok	9.9	90.1
oldószerek	9.2	90.8
.....		
+ több válasz lehetséges		

## 4.4 tábla

Milyen mértékek környezetvédelmi ráfordításaik?

szükséges 10%-a alatt	5.0
szükséges 10-30%-a	3.5
szükséges 40-60%-a	3.0
szükséges 70-90%-a	5.3
amennyi szükséges	33.3
szükségesnél több	1.6
nincs körny.véd.kiad.	48.3

100.0

## 4.5 tábla

A környezethasználati díjat fizető, környezetvédelmi kiadásokkal rendelkező cégek aránya egyes vállalati kategóriákon belül (%)

	környezet- használati díjat	környezet- védelmi ki- adásai
vannak		
-----		
ágazatok együtt	5.5	51.7
ebből		
élelmiszeripar	8.8	50.4
vegyipar	8.0	71.5
kohászat	3.6	87.6
fémipar	6.6	56.1
járműipar	2.9	70.3
-----		
300 főnél többet foglalkoztató	36.7	97.5
10 főnél kevesebbet foglalkoztató	1.1	35.0
-----		
fővárosi	4.1	42.8
vidéki	6.8	56.1
-----		
10 %-nál nagyobb diplomás alkalm. arány	11.3	70.7
70 %-nál kisebb kapacitással dolgozó	7.4	59.8
exportáló	10.6	62.7
50 millió Ft-nál nagyobb árbevételő	13.6	72.7
külföldi érdekeltségű	7.3	59.3
-----		

## 4.6 tábla

A vállalatok környezetvédelmi jellemzői  
(az igen válaszok aránya, %)

készült-e cégükről környezeti hatásvizsgálat?	30.8
ismerik-e az európai környezetvédelmi követelményeket?	
54.7	
ha igen,	
technológiájuk megfelel-e ezeknek?	85.5
termékeik megfelelnek-e ezeknek?	95.2
végeznek-e környezetvédelmi értékelési tevékenységet?	22.2
fizetnek-e környezethasználati díjat?	5.9
végeznek-e rendszeres környezeti felmérést?	17.1

rendelkeznek-e átfogó környezetvédelmi politikával? 21.3  
folyamatban van-e a környezeti menedzsment rendszer kiépítése?  
5.4  
még nem tette meg ez utóbbiakat,  
- de szándékában áll  
13.9  
- nem is áll szándékában  
40.9  
tervezik-e technológiáik  
környezetvédelmi szempontú fejlesztését?  
29.1

## 4.7 tábla

Miért nem terveznek környezetvédelmi szempontú technológia/szolgáltatás fejlesztést?+

pénzhiány	18.5
szakemberhiány	3.5
nem foglalkoznak ilyesmivel	39.0
ez nem a vállalatok feladata	5.8
egyszerőbb a bírságokat fizetni	0.3
mert már jelenleg is a legkorszerűbbet alkalmazzák	24.4
.....	
+ több válasz lehetséges	

## 4.8 tábla

Mely területeken lennének a legfontosabb környezetvédelmi feladatok a vállalatnál?+

	%
tevékenységek	
levegőszennyezés	22.9
szennyvízkibocsátás	15.8
hulladéktermelés	17.6
más cégtől átvett hulladékkal szennyezés	5.4
zaj-és rezgésterhelés	17.3
talajszennyezés	6.9
energiapazarlás	26.7
vízszennyezés	4.2

## káros alapanyagok

azbeszt, azbeszttartalmú anyag	2.3
radioaktív anyag	0.7
szerves klórvegyület	3.5
szervetlen fluoridok, freonszármazékok	3.9
kőolajszármazékok	14.0
oldószerek	14.6
.....	
több válasz lehetséges	

## 5.1 tábla

Az ISO 9000 minőségbiztosítási rendszert alkalmazó cégek aránya (%)

élelmiszeripar	8.9
vegyipar	34.4
gépgyártás	22.9
számítógépgyártás	53.2
300 főnél többet foglalkoztató	56.8
10 főnél kevesebbet foglalkoztató	11.4
hazai	16.7
külföldi érdekeltségű	37.1
nem exportál	11.9
exportál	38.7
k+f nem folyik a cégnél	12.5
k+f folyik a cégnél	29.9
k+f kapcsolatokkal nem rendelkezők	15.7
k+f kapcsolatokkal rendelkezők	39.2

## 5.2 tábla

A TQM szemléletet alkalmazó cégek aránya (%)

élelmiszeripar	11.5
vegyipar	17.0
gépgyártás	12.8
számítógépgyártás	44.5
10 főnél kevesebbet foglalkoztató	8.5
300 főnél többet foglalkoztató	29.2
hazai	11.3
külföldi érdekeltségű	22.3
nem exportál	10.1
exportál	19.5
k+f nem folyik a cégnél	9.4
k+f folyik a cégnél	18.0
k+f kapcsolatokkal nem rendelkezők	11.2
k+f kapcsolatokkal rendelkezők	21.9



## 5.3 tábla

Használják-e informatikai, irodatechnikai eszközöket?  
(igen, %)+

telefon	99.6
telefax	83.4
telex	21.2
e-mail	4.6
lokális személyi számítógépek	67.1
cégen belüli hálózatba kapcsolt pc-k	28.0
on-line rendszer	7.7
.....	
+ több válasz lehetséges	

## 5.4 tábla

Ismereteik szerint van-e EU szabályozás termékeikre,  
szolgáltatásaikra vonatkozóan?

nincs	55.6
van	44.4

- ha ismereteik szerint van EU szabályozás termékeikre,  
szolgáltatásaikra vonatkozóan, milyen műszaki fejlesztési  
feladataik lennének, hogy megfeleljenek ezeknek az  
előírásoknak?+

gyártmánytervezés	34.6
gyártástervezés	32.0
gyártási technológia fejlesztés	55.6
méréstechnológia fejlesztése	35.6
vizsgálati eljárás fejlesztése	37.3
vizsgálati eszköz, berendezés fejl.	42.9
.....	
+ több válasz lehetséges	



## 6.1 tábla

A kutatás, a kapcsolatrendszer, a környezetvédelem és a minőség logisztikus regressziós modelljei

változók	modellek			
	k+f tevé.	k+f csolat	kap- védelmi kiadások	környezet- bizt. (ISO 9000)
-konstans	1.6575 (0.3605)	-1.6448	1.1207 (0.2044)	-1.8786 (0.4849)
k+f tevékenység	+	+	-	-
k+f kapcsolatok	+	+	0.6004 (0.2046)	0.5294 (0.2097)
k+f központi források	+	1.8320 (0.4161)	1.0389 (0.0891)	-
környezetvédelmi kiadások	0.3143 (0.1743)	0.5833 (0.1957)	+	0.4631 (0.2150)
ISO 9000 alkalmazása	-	0.5091 (0.2044)	0.5074 (0.2181)	+
ágazat	-	-	-	0.6532
(0.1628)				
létszám	1.0506 (0.3605)	-	1.3182 (0.4756)	-
településtípus	-	-	0.1685 (0.0954)	-
külföldi cég	-	-	-	-
privatizált cég	0.2254 (0.1014)	0.2614 (0.1001)	-	0.2458 (0.1083)

export	0.4173 (0.0890)	0.2783 (0.0963)	-	0.4187 (0.1083)
diplomás alkalmazotti arány	-	-		0.5258 (0.0911)
				(folyt.)
változók			modellek	
minőség-	k+f tev.	k+f csolat	kap- védelmi	környezet- bizt.
kiadások 9000)				(ISO
kapacitáskihasználtság	-	-		0.2578 (0.0891)
önminősítés	0.5142 (0.1743)	0.6173 (0.1893)	-	0.3753 (0.2057)
EU szabályok ismerete:				
környezetvédelem	-	-		0.3787 (0.0922)
minőség	-	-		0.4181 (0.1138)
számítógépes hálózat	0.6165 (0.1485)	-	-	0.1946 (0.0903)
-----				
-				
-2 log likelihood	808.267	720.469	758.901	632.807
Modell Chi négyzet	112.547	113.377	154.755	161.963
szabadságfok	6	6	9	9
a helyesen besorolt				
"nincs"	55.6490	1156.99	92.18	
"van" és	75.49	39.71	78.43	40.32
együttes	67.5074	4869.54	77.83	
esetek aránya (%)				
-----				
-				
+ a modellben logikai okokból nem szerepel				
- a modellben nem szerepel, mert hatása nem szignifikáns				